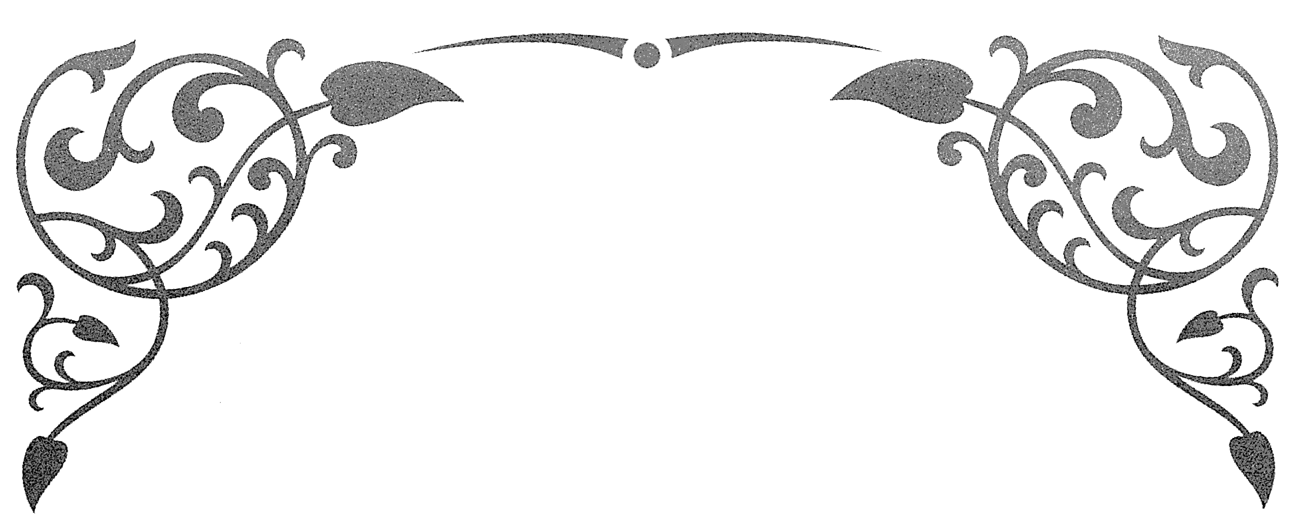


القيادة العسكرية الحديثة

د/ راشد حمدان عيد الشلوي



القيادة العسكرية الحديثة

دكتور / راشد بن حمدان بن عيد الشلوي



الطبعة الأولى

١٤٣٨هـ / ٢٠١٧م

ⓜ راشد حمدان عيد الشلوي

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الشلوي ، راشد حمدان عيد
القيادة العسكرية الحديثة ./ راشد حمدان عيد الشلوي .- الطائف ،
١٤٣٨هـ
٢٢٨ ص ؛ ١٧ × ٢٤ سم

ردمك: ٠ - ٤٦٩٦ - ٢ - ٠٢ - ٦٠٣ - ٩٧٨

١- القيادة العسكرية　　أ- العنوان
ديوي ٣٥٥,٣٣　　١٤٣٨/٨٢٥٨

رقم الإيداع ١٤٣٨/٨٢٥٨
ردمك: ٠- ٤٦٩٦ - ٢ - ٠٢-٦٠٣ - ٩٧٨

الطبعة الأولى - ١٤٣٨هـ - ٢٠١٧م

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

﴿ لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا۟ ٱللَّهَ وَٱلْيَوْمَ ٱلْآخِرَ وَذَكَرَ ٱللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾ ﴾

الأحزاب : (آية ٢١)



إهداء

إلى ولي العهد وزير الدفاع

صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان

إلى وزير الداخلية

صاحب السمو الملكي الأميرعبدالعزيز بن سعود بن نايف

إلى

شهداء الوطن رحمهم الله

إلى

كافة القيادات العسكرية الناجحة

إلى

قادة المستقبل

أهدي هذا الجهد المتواضع

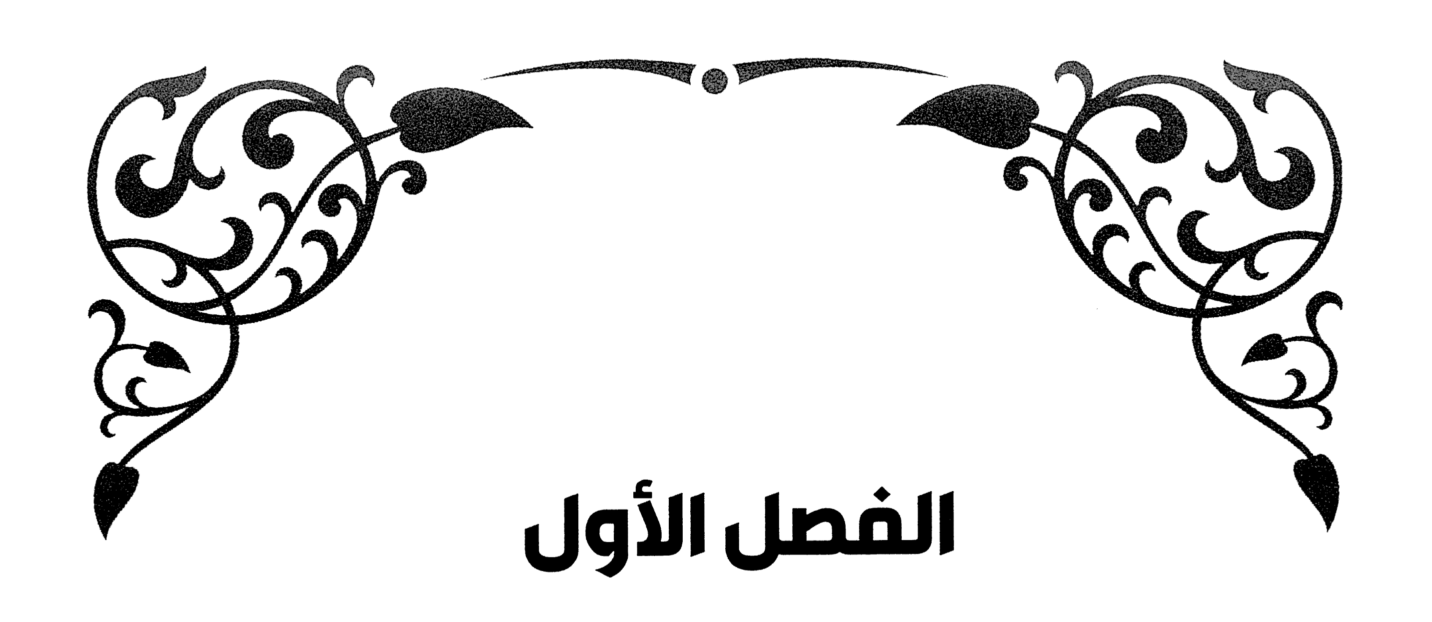
الفهرس

قائمة الأشكال



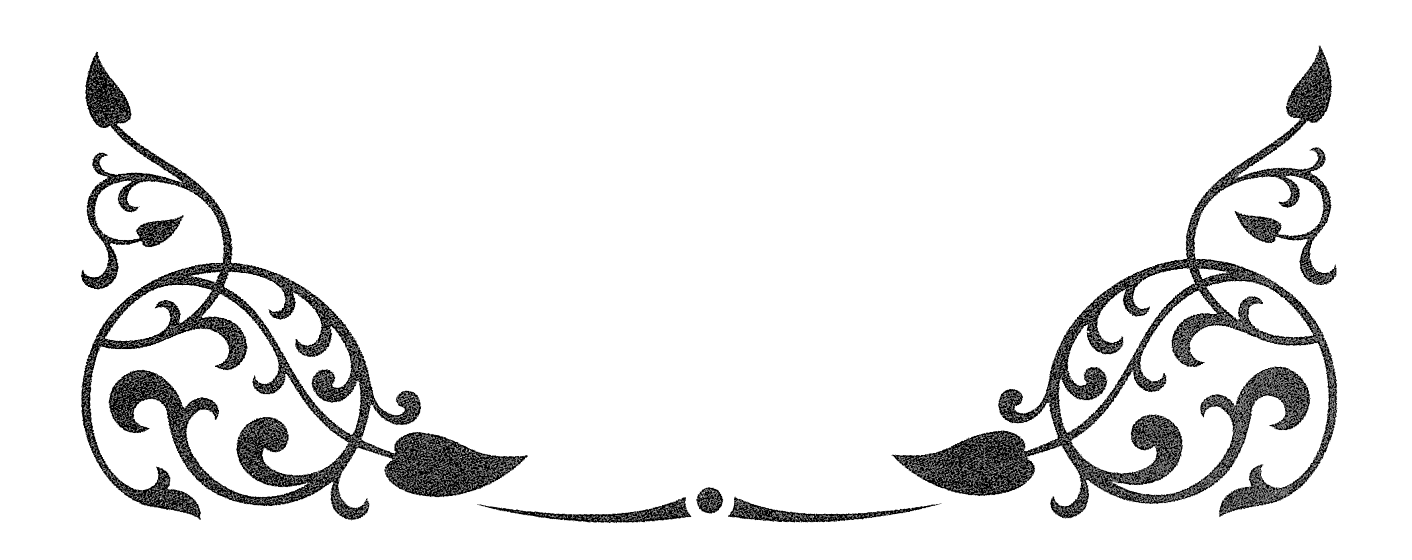
أقوال رائعة عن القيادة

- خير الناس أنفعهم للناس (الرسول عليه الصلاة والسلام) **رواه الطبري.**
- التجديد هو ما يميز القائد عمن يتبعه (**ستيف جوبز**) .
- لا يكفي أن تحصل على أفضل الموظفين فلا بد من تدريبهم بشكل جيد (**سكوت مكنيلي**) .
- التوقعات العالية هي المفتاح لكل شيء(**سام والتون**) .
- القائد لا يقدم الأعذار لنفسه (**هنري بيشر**) .
- القيادة ليست كلمات إنما سلوك وأفعال (**هارولد جينين**) .
- القيادة هي أن تجعل شخصاً آخر يقوم بعمل تريده أنت لأنه يريد ذلك (**أيزنهاور**) .
- الجنرال الذي يرى بأعين الآخرين ليس قادراً على قيادة دولة (**نابليون بونابرت**) .
- كل إنسان قبطان في البحر الساكن (**مثل إنجليزي**) .
- إذا وليت أمراً أو منصباً فأبعد عنك الأشرار فإن جميع عيوبهم منسوبة إليك (**سقراط**) .



الفصل الأول

مدخل إلى القيادة
(الأسس والمفاهيم)



مدخل إلى القيادة

تمهيد :

القيادة عنصر هام في حياة الناس لا تستطيع أي منظمة الاستغناء عنه ، بداية من العائلة وانتهاء بالدولة .

لقد فرضت التطورات والتحديات المتسارعة في البيئة الخارجية واتساع حجم الدولة الحاجة إلى البرامج القوية والمرنة والقادرة على مواجهة التحديات، وتطلب معها الحاجة إلى نوعية معينة من أفراد يملكون الخبرات والمهارات المتنوعة والمعرفة والعلم .

القيادة هي إحدى الوسائل الهامة والتي تُعد ضرورة حتمية لكافة المجتمعات، وعلاقة إنسانية مع أفراده لتحقيق استجاباتهم في تنفيذ الأوامر والتوجيهات من أجل تحقيق الأهداف ، وفي ظل التنامي السريع على مختلف الأنشطة في المنظمات الخاصة والحكومية وتأثرها بتطور وتغيير البيئة الخارجية، أصبح من الأهمية مواصلة البحث والدراسة لتطوير القيادة بكافة جوانبها .

لذا فإن البحث في موضوع القيادة في العصر الحالي يُعد ضرورة من أجل إطلاع المهتمين على المفاهيم والنظريات والخصائص والمتطلبات

والمشاكل والمعوقات وكل ما يمكن أن يدخل في مواضيع القيادة؛ لأن المجتمع أصبح يحتاج القيادة الواعية التي تملك الكفاءة العالية؛ لتحقيق أهدافه وبالتالي السير بهذا المجتمع لمواكبة التطور .

مفهوم القيادة :

يعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم التي تعددت توصيفاتها وتعاريفها : ويمكن ذكر بعض التعاريف الشائعة ومنها (الغامدي ، ٢٠٠٦م) :

١. قدرة الفرد على التأثير في شخص أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم من أجل تحفيزهم للعمل، وكسب تعاونهم بأعلى درجة من الكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة .
٢. نتيجة تفاعل متغيرات القائد والمرؤوسين والموقف .
٣. عملية تحريك الأشخاص نحو الهدف .
٤. القدرة على التأثير في الأفراد من أجل تحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع .
٥. علاقة يستخدم فيها القائد قوته وتأثيره لحث أفراد مجموعته على العمل لإنجاز مهمة مشتركة .
٦. توجيه سلوك الأفراد وتنسيق أعمالهم وجهودهم وموازنة رغباتهم ودوافعهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية .

ومن خلال التعاريف السابقة يظهر لنا ثلاث ركائز أساسية لمفهوم القيادة وهي :

١. وجود شخص (قائد) لديه القدرة على التأثير في الجماعة .
٢. وجود مجموعة (أفراد) في بيئة محددة .
٣. التفاعل المباشر بين القائد والمجموعة لتحقيق الهدف المشترك .

ولكي ينجح القائد بسلوك معين فلابد من امتلاكه بعض المهارات القيادية التالية وهي (درادكه ، ٢٠٠٩م) :

١. **المهارات الذاتية :** وتشمل القدرات الجسمية والعقلية والمبادأة والابتكار .
٢. **المهارات الفنية :** وتشمل القدرة على الفهم العميق للأمور، وتحمل المسؤوليات والإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه .
٣. **المهارات الإنسانية :** وتتمثل في القدرة على التعامل الإيجابي مع المرؤوسين، وتنسيق أعمالهم وخلق روح الفريق الواحد .
٤. **المهارات الذهنية :** وتتمثل في القدرة على فهم التنظيم الذي يشرف عليه، والربط بين أجزائه، وفهم علاقة الأفراد بالتنظيم وعلاقة التنظيم بالمجتمع الخارجي .

وقد تأكدت القيادة من خلال افتراض أن مجموعة الأفراد تشترك في العديد من الاحتياجات التالية :

١. حاجة الأفراد إلى الأعمال وهي السبب في تشكيل المجموعة، وبالتالي فالأفراد لن يكونوا راضين إذا لم يستطيعوا القيام بأداء الأعمال .

٢. حاجة الأفراد إلى العمل مع بعضهم البعض كفريق واحد بمعني حاجتهم إلى التماسك والتلاحم الاجتماعي .

٣. كل فرد من أفراد المجموعة لديه احتياجات شخصية يرغب في إشباعها من خلال العمل .

القيادة في الإسلام

يتميز مفهوم القيادة في الإسلام بتركيزه على الاعتدال والوسطية، يقول الرسول ﷺ: "إذا أمرتكم بِأَمْرٍ فأتوا مِنْهُ مَا اسْتَطَعْتُمْ" رواه البخاري، ويدعو الإسلام إلى ضرورة وجوب طاعة القائد فيقول الرسول عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" رواه البخاري، وذلك لما للقيادة من أهمية في المحافظة على الجماعة من الخوف والهلاك، فإذا أمّروا أحدهم أصبح الخلاف قليلاً واجتمعت كلمة المجموعة(العبادلة، ٢٠٠٣م).

وأشار القحطاني (٢٠٠٨م) إلى أن الحضارة الإسلامية كان لها المساهمة الكبيرة في تطور أساليب القيادة، فقد تم إنشاء الدواوين ووضع المبادئ والأنظمة .

ومن هذا المنطلق فقد أكد الرسول ﷺ على أهمية اختيار القائد فقال: " إِذَا ضُيِّعَت الأَمَانَةُ فَانْتَظِر السَّاعَةَ "، قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ: " إِذَا أُسْنِدَ الأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِر السَّاعَةَ " رواه البخاري، ومن أجل ذلك أقام الرسول ﷺ نظاماً إدارياً يقوم على مبدأ بأن الإمارة وظيفة القيادة، ومن المبادئ التي رسخها الإسلام ما يلي (النمر وآخرون، ٢٠٠١م):

١. مبدأ الشورى .
٢. مبدأ العدل والمساواة .
٣. مبدأ طاعة ولي الأمر .
٤. مبدأ العمل بروح الجماعة .
٥. مبدأ القوة والأمانة .
٦. مبدأ الجدارة .

ولقد كان الرسول ﷺ هو القائد وتجمعت فيه كافة الصفات القيادية ، قال تعالى "لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا" سورة الأحزاب (٢١) ، وقد عرفت القيادة في عهد الخلفاء الراشدين العديد من المبادئ القيادية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي في اختيار القادة، وفي عهد بني أمية اتسعت رقعة الدولة وعرفت القيادة هنا أسلوب تفويض السلطة ، في حين شهدت الدولة العباسية حق الولاة في الإشراف على ولاياتهم .

ويلاحظ مما سبق أن القيادة في الإسلام تميّزت بالتالي :

١. قيادة وسطية تهتم بالحقوق والواجبات للفرد والجماعة .
٢. قيادة تنتمي إلى الجماعة .
٣. قيادة تلتزم وتقتنع بالهدف وتركز على القدوة الحسنة للقائد.
٤. قيادة تملك المهارات السياسية والإدارية .

واجبات المسلم تجاه قيادته

بما أن العقيدة الإسلامية أوجبت على القائد الاهتمام والرعاية بجنوده من جميع الجوانب، فكذلك أوجبت على الجنود واجبات مقدسة وهامة تجاه قادتهم تعبر عن الاحترام والتقدير على من يبذل الجهود لخدمتهم ويمكن إجمال الحقوق والواجبات التي يتوجب على الجنود الالتزام بها في التالي (طشطوش ، ٢٠٠٨م):

أولاً : السمع والطاعة : يتميّز العمل العسكري بوجوب الطاعة والاحترام للأوامر الصادرة من القيادة ، بغير السمع والطاعة لا يمكن استقامة الضبط والربط العسكري وقد تسود الفوضى والاضطرابات .

قال تعالى " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ " سورة النساء (٥٩) ، هذا وقد جدد الإسلام أسس الانضباط في الأتباع وهي:

١. **الحرية :** بدون الكرامة والشخصية القوية والاختيار الحر يصبح الإنسان ضعيفاً ، لا يستطيع الانضباط والالتزام بالعمل ، ولهذا السبب فإن التحرر من الخوف والعبودية لغير الله تصقل شخصية الإنسان وتضبط سلوكياته، وتزرع الانضباط العسكري والذي لا يأتي إلا إذا شعر الجندي بكرامته وحريته.

٢. **الثقة :** زرع الثقة في نفوس الجنود يولّد لديهم الإحساس بتحمل المسؤولية ويدفعهم على الالتزام بالأوامر والتعليمات حتى في غياب القيادة .

٣. **القدوة :** طاعة القائد للأوامر والتوجيهات التي تصل إليه من القيادة العليا يعتبر قدوة حسنة لجنوده ومثلاً أعلى يحتذون به .

٤. **تنمية الوازع الديني في النفوس :** مبدأ الطاعة وتنفيذ الأوامر العسكرية لا يقوم على القهر والقوة ، بل هي قوة داخلية نابعة من ضمائر الجنود، ومن المؤكد فإن الضمير الداخلي هو من يدفعهم إلى استشعار عظمة الخالق في كل الأوقات؛ وبالتالي يجد كل واحد منهم نفسه مراقباً أمام الله عز وجل .

٥. **إتقان العمل : يقول الرسول عليه الصلاة والسلام:** " إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلا أَنْ يُتْقِنَهُ " رواه الطبراني ، لهذا مراقبة الله تدفع الجنود إلى إتقان العمل والإخلاص .

ثانياً : المناصرة والتأييد : من حق القيادة على جنودها مناصرتهم ودعمهم وتأييدهم بما يرضي الله ورسوله عليه الصلاة والسلام ، وتتراوح صور التأييد بين المشاركة الوجدانية والمناصرة بالقول إلى المناصرة باليد والقوة الجسدية .

ثالثاً : النصح والإرشاد : القاعدة الأساسية في الإسلام هي الدين النصيحة فهي واجب على كل مسلم ، وللنصيحة فوائد كبيرة تظهر آثارها على المجتمع في حال الالتزام بها وتطبيقها ، ففي إقامة النصيحة يُوحد الصف ويُوحد الرأي الصواب، وتوجه الجهود لهدف واحد .

عَنْ جَرِيرِ بْنِ عَبْدِ اللَّه قَالَ : " بَايَعْتُ رَسُولَ اللَّه صَلَّى اللَّهم عَلَيْه وَسَلَّمَ عَلَى إِقَامِ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءِ الزَّكَاةِ وَالنُّصْحِ لِكُلِّ مُسْلِمٍ" . رواه البخاري .

نظريات القيادة

هناك تنوع واختلاف في نظريات القيادة وبالتالي لا توجد نظرية شاملة، ويعود ذلك إلى تناولها من قبل الباحثين من عدة جوانب مقرونة بالزمان والمكان وبالفكر الذي يحمله كل باحث ، هذه النظريات المعاصرة للقيادة نشأت في مجتمعات غربية صناعية ومجالات تطبيقها كانت في تلك المجتمعات الخاصة، وبالتالي فهي لم تراع بقية المجتمعات الإنسانية وبالذات النامية مثل آسيا وإفريقيا وأمريكا اللاتينية والتي لها ظروفها الخاصة (الغامدي ، ٢٠٠٦ م).

وبوجه عام يمكن تقسيمها إلى أربعة مداخل أساسية وهي (السحيمي ، ٢٠٠٢م) :

أولاً: مدخل السمات :

يتميز هذا المدخل في تفسيره للقيادة بأنه يُرجع نشأة وظهور القيادة إلى امتلاك القائد للسمات والخصائص الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، والاختلاف يكون حول ما إذا كانت هذه السمات والخصائص وراثية أم مكتسبة ، ويعتبر هذا المدخل من أقدم المداخل التي درست حقيقة نشأة القيادة ، ومن نظريات هذا المدخل ما يلي:

- **نظرية الرجل العظيم :** وهي أول اتجاهات دراسة القيادة وترجع إلى الإغريق والرومان، وكانت تقوم على افتراض بأن القادة يولدون ولديهم خصائص وراثية تجعل منهم قادة فاعلين، وبالتالي فإن هذه الخصائص والصفات تؤهلهم للقيام بدور القادة ، واستخدمت للدلالة على صحتها شخصية الإسكندر الأكبر وهتلر .

ولقد واجهت هذه النظرية العديد من الانتقادات ومن أهمها أن القيادة يمكن التدريب عليها ، كما أهملت النظرية طبيعة الموقف الذي تمارس فيه القيادة. وفي النهاية هناك العديد من المواقف التي لا تسمح للرجل العظيم بالتأثير في المجموعة ولا يمكنه إحداث أي تغيرات فيهم، كما أن النظرية لم تحدد خصائص واضحة وصفات محددة يمكن الاستدلال منها على شخصية الرجل العظيم .

ثانياً : المدخل السلوكي :

نظراً لعدم تحديد السمات والخصائص للقادة بدأ التساؤل عن الخصائص والسمات السلوكية الهامة، وهل بالإمكان تعليمها وتدريبها؟

وقد نتج عن تلك الدراسات التركيز على التالي (درادكه ، ٢٠٠٩م):

١. سلوك القائد وكيفية تأثيره في الأفراد .

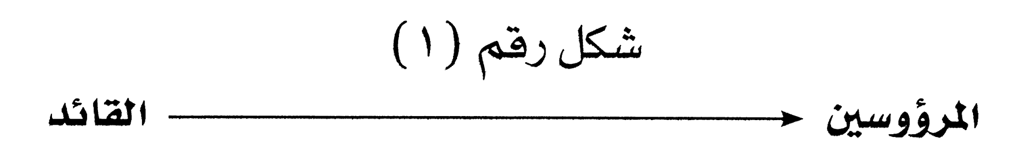
٢. سلوك مجموعة الأفراد ودوافعهم ومدى تأثيرها على نجاح القائد .

٣. المهمة .

وقد توصلت الدراسات السلوكية إلى عدد من النماذج القيادية من أهمها :

١ - نظرية تانبيوم وشميدت : قدم تانبيوم وشميدت نموذجاً يحتوي على سبعة أنماط سلوكية للقيادة (١٩٥٨م) .

شكل رقم (١)



استخدام السلطة من القائد

مجال الحرية للمرؤوسين

(٧)	(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
يسمح القائد للمرؤوسين باتخاذ القرار	يرسم القائد حدود القرار ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار	يعرض القائد المشكلة ويقبل الاقتراحات ثم يتخذ القرار	يعرض القائد القرار للمناقشة والتحليل	يناقش القائد القرار مع المرؤوسين بعد أن يتخذه	يُرغب القائد المرؤوسين بقراراته	يتخذ القائد القرار ويعلنه على الأفراد

- قوى متعلقة بالقائد : وتشمل نظامه وثقته بالمرؤوسين .
- قوى متعلقة بالمرؤوسين : وتشمل حاجتهم للاستقلالية واستعدادهم لتولي المسؤولية .

- قوى متعلقة بالموقف : وتشمل نوع المنظمة وفاعلية المجموعة وضغوط الوقت وطبيعة المشكلة ، وهذا النموذج يدخل بالمدخل السلوكي والمدخل الموقفي كذلك .

٢- **نظرية ليكرت :** حدد ليكرت أربعة أنماط للقيادة وهي :

- قائد تسلطي ويتميز بعدم التفويض والثقة بالمرؤوسين .
- قائد نفعي ويتميز بالسماح لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار ولكن القرار يكون تحت إشرافه .
- قائد استشاري ويتميز بالثقة بالمرؤوسين .
- قائد مبادر ويتميز بالتفوق في تبادل المعلومات والثقة بالمرؤوسين، وقد أطلق عليه النمط الديمقراطي .

وعليه فقد وصف ليكرت نمط القائد الاستشاري والقائد المبادر بأنهما يتصفان بالإنتاجية العالية.

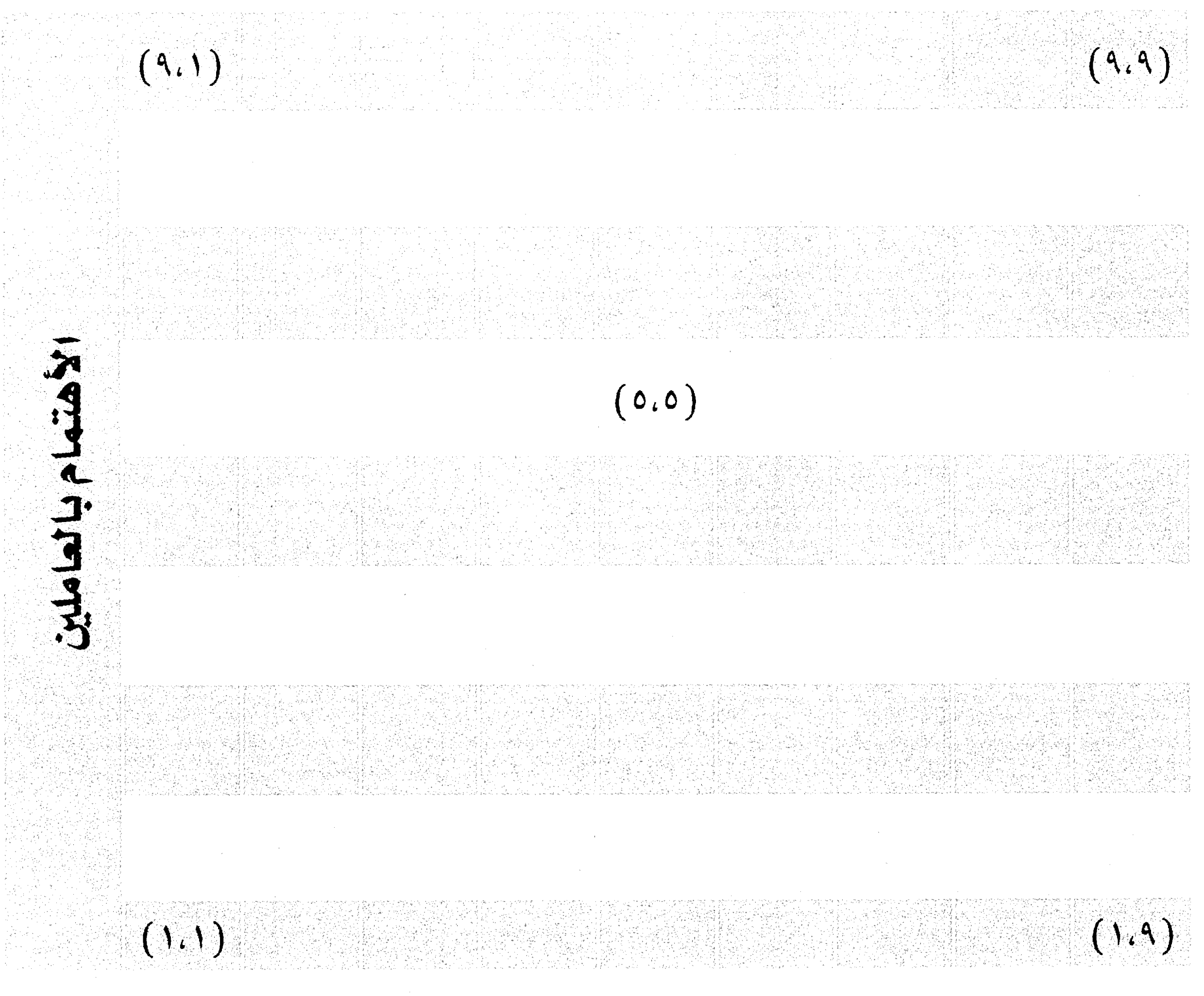
٣- **نظرية لبيت ووايت :** حدد هذا النموذج أنماط القيادة في :

- **النمط الديمقراطي :** عمد القائد هنا إلى تشجيع الحوار مع المرؤوسين في اتخاذ القرارات ومناقشة خطة العمل، وأصبح القائد أحد أفراد المجموعة، وأصبحت مهمته تنسيق أنشطة المجموعة .

- **النمط الأوتوقراطي :** عمد القائد هنا إلى تكوين صداقة غير شخصية مع المرؤوسين ومع مرور الوقت لاحظ انخفاض معدلات الإنتاجية في هذا المناخ ، نظرا لاعتماده على عدم المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم الثقة في المرؤوسين .
- **النمط الفوضوي :** عمد القائد هنا إلى عدم استخدام سلطة القيادة حيث كانت مهمته هي توفير ما يحتاجه العمل من مواد وأدوات ، وقد أظهرت النتائج الإهمال في العمل وضعف التعاون .

٤- نظرية الشبكة الإدارية (١٩٧٦م) : أنشأها كلٌّ من بليك وموتون وهي عبارة عن رسم بياني يتضح فيه بعدان هما : البعد الأول يمثل الاهتمام بالإنتاج وهو المحور الأفقي متدرج من (صفر) إلى (٩) ويشير (صفر) إلى الاهتمام المنخفض بالإنتاج و(٩) إلى الاهتمام العالي بالإنتاج، أما البعد الثاني فهو العمودي ويشمل الاهتمام بالعاملين حيث يمثل محور متدرج من (صفر) إلى (٩) ، يشير (الصفر) إلى اهتمام منخفض بالعاملين و(٩) اهتمام عال بالعاملين.

شكل رقم (٢)



النمط (١/١) : منخفض على بعد الاهتمام بالإنتاج وبعد الاهتمام بالعاملين.

النمط (١/٩) : مرتفع على بعد الاهتمام بالعاملين ومنخفض على بعد الاهتمام بالإنتاج .

النمط (٩/١) : منخفض على بعد الاهتمام بالعاملين ومرتفع على بعد الاهتمام بالإنتاج .

النمط (٥/٥) : متوسط على كلا البعدين .

النمط (٩/٩): مرتفع على كلا البعدين .

ثالثاً : المدخل الموقفي :

لقد ظهرت أهمية الموقف في القيادة في أوائل الستينات الميلادية وكانت البداية من (السحيمي ، ٢٠٠٢م) :

١- **نظرية فيدلر** : وهي النظرية الأولى في مجال القيادة الموقفية، وتنص على أن فاعلية أسلوب القيادة يتحدد وفق طبيعة الموقف المحيط بالقيادة، وأكدت النظرية بأنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح يصلح لكل المواقف، ولذا نجاح القيادة هنا يعتمد على قائد الفرصة أو الظرف.

وهكذا يصبح لدى القائد درجة كبيرة من التأثير؛ لأنه يعمل وفق الظروف والمواقف، فعندما تكون الظروف مناسبة والعلاقة مع المرؤوسين جيدة فإن نمط القائد المهتم بالعاملين يكون فعالاً، أما المواقف الصعبة والتي يكون فيها العمل غير واضح، والعلاقة مع المرؤوسين سيئة؛ فإن أسلوب القائد هنا يكون النمط المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالاً، أما المواقف السهلة حيث العلاقة جيدة مع المرؤوسين والعمل واضح فإن النمط المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط أيضاً يكون فعالاً .

ولكي يحقق القائد الفعالية في التأثير على المرؤوسين يتطلب الأمر الأخذ بثلاثة أبعاد هامة وهي :

- علاقة القائد مع المرؤوسين: والتي تشير إلى درجة قبولهم للقائد وثقتهم به ، وهي درجة شعور القائد كذلك بالقبول من المرؤوسين .

- هيكلة الأعمال والمهام: وهي طريقة تحديد الأعمال والمهام ودرجة وضوحها وسهولة القيام بها وحلول المشاكل .

- تأثير الموقف : ويشير إلى قوة الموقف ومدى تأثير القائد وقدرته على استخدام أسلوب الثواب والعقاب بما يملكه من سلطات رسمية .

٢- نظرية هيرسي وبلانكارد (دور القيادة) (١٩٦٩م) : تؤكد هذه النظرية على وجود بعدين للسلوك القيادي ، الأول هو سلوك العمل والمهمة على المحور الأفقي، والثاني وهو النضج على المحور العمودي .

وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أسس رئيسة وهي :

- **سلوك المهمة والعمل :** قدرة القائد على تحديد وتنظيم أدوار مجموعته وتوضيح الأنشطة وكيفية القيام بها .

- **سلوك العلاقات مع المرؤوسين :** قدرة القائد في المحافظة على العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والاستخدام الفعال لقنوات الاتصال .

- **النضج :** السمات الوظيفية والنفسية المميزة للمرؤوسين وقدرة القائد على إدراكها وفهمها.

ولهـذا معاملـة القائـد هنـا يجـب أن تتوافق مع مسـتوى النضـج للمرؤوسين ، فإذا كان نضجهم متدنياً فعليه إرشادهم وتوجيههم .

وهكـذا نجد أن نضـج المرؤوسـين يكـون في عدة مسـتويات ما بين مسـتوى منخفض، متوسـط، عالٍ، أما نمط القائـد فيكون متمثلاً بعدة مسـتويات كذلك، هـي التوجيه والإقناع والمشـاركة والتفويض ، بمعنى كلما تقـدم الفرد من حالة عدم النضـج إلى مراحل النضـج المختلفة، يتطلب الأمر من القائد درجات مختلفة من أنماط القيادة تتناسـب مع مستوى نضج المرؤوسين .

٣- نظريـة فـروم ويتـون : تعتمـد هذه النظرية على درجة مشـاركة المرؤوسـين في عملية اتخاذ القرار ، حيث تفترض بأنه لا يوجد أسـلوب قيادي واحد ومناسب لكل المواقف، وعلى القائد أن يكون مرنا في التعامل مع المرؤوسين ويختار النمط القيادي المناسب للموقف.

وتعقيبا على ما سبق فإن أسلوب القائد في ضوء هذه النظرية يقوم على :

- القائد يحل المشكلة ويتخذ القرار معتمداً على المعلومات المتوفرة لديه دون مشاركة من المرؤوسين .
- القائد يحصـل علـى المعلومـات الهامة مـن المرؤوسـين ويتخذ القرار.
- القائد يُشرك المرؤوسين المعنيين (بطريقة فردية دون جمعهم) بالمشكلة لأجل الحصول على مقترحاتهم ثم يتخذ القرار .

- القائد يُشرك المرؤوسين في مناقشة المشكلة وتقديم الحلول والمقترحات ثم يقوم باتخاذ القرار بنفسه .
- القائد يُشرك المرؤوسين بصفة جماعية لمناقشة المشكلة وتقديم الحلول والمقترحات، ثم يصدر القرار وفق العلاج المقترح جماعياً .

٤- نظرية المسار – الهدف (١٩٧٠م) : تقوم الفكرة الأساسية لهذه النظرية والتي قدمها روبرت هاوس على أن القائد يستطيع التأثير في دوافع المرؤوسين عن طريق اتخاذ إجراءات تقديم المكافآت لهم، القائد الفعال هو من يقوم بتقديم المساعدة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ورسم المسار لتحقيق هذه الأهداف من خلال قيامه بإزالة العقبات التي تعترض طريق تحقيق الأهداف .

وتؤكد هذه النظرية على أربعة أساليب للقيادة وهي :

- **القائد الموجه :** يستخدم القائد أسلوب التوجيه ويجعل المرؤوسين يعرفون المتوقع منهم .
- **القائد المساند :** يهتم القائد بتوفير احتياجات المرؤوسين ويراعى المصداقية ويتيح المجال للوصول إليه بكل سهولة .
- **القائد المشارك :** يحث المرؤوسين على المشاركة أثناء اتخاذ القرارات.

- **القائد المتوجه للإنجاز :** يثق بنفسه ويسعى إلى الوصول للإنجاز القياسي المتميز بالتحدي، ويشجع المرؤوسين على المبادرة .

ولعل أهم ما حددته هذه النظرية متغيرين لهما تأثير في تحديد الأسلوب القيادي المناسب وهما: السمات الشخصية للمرؤوسين، وضغوط بيئة العمل ومتطلباتها ، ويشمل جانب السمات الشخصية ثلاثة متغيرات وهي :

- **القدرة :** عندما يشعر المرؤوسون بأن إمكاناتهم وقدراتهم متدنية فإنهم يرون بأن الأسلوب الموجه في القيادة هو المناسب لكي يساعدهم في إنجاز الأعمال.

- **الضبط :** نظرة المرؤوسين لما يحدث حولهم وهل بالإمكان تقرير شؤونهم (ضبط داخلي) أو ترك الجهة الأخرى (الضبط الخارجي) تحدد سلوكهم في الحالة الأولى القيادة المشاركة هي الأنسب، وأما في الحالة الثانية القيادة الموجهة هي الأنسب .

- **الدوافع والحاجات :** تتغير مواقف ونسبة رضا المرؤوسين وفق حاجاتهم الشخصية ودوافعهم .

أما بالنسبة لجانب ضغوط بيئة العمل ومتطلباتها فإن تأثيرها في دوافع المرؤوسين وقدرتهم على الإنجاز يتمثل في ثلاثة عوامل هامة (مهمة المرؤوسين، طريقة السلطة الرسمية في المنظمة، وعمل المجموعة الأساسي).

٥- **نظرية (X) و (Y)** : قدم دوجلاس نظريته على شكل اتجاهين متعارضين هما (X) و (Y) ويمكن تحديد فلسفتها من خلال التالي :

افتراضات نظرية (X) : تشتمل تلك الأفكار على ما يلي :

- الفرد بشكل عام لا يحب العمل .
- يحاول الفرد بصفة مستمرة تجنب العمل بقدر المستطاع .
- طالما أن الفرد يكره العمل فيجب القيام بضبطه وتخويفه وإنزال العقوبة عليه من أجل إجباره على القيام ببذل المجهود لتحقيق أهداف المنظمة .
- يفضل الفرد بصورة عامة الهروب من المسؤولية لذلك يتوجب مواجهته.

افتراضات نظرية (Y) : تشتمل تلك الأفكار على ما يلي :

- بذل المجهودات الفكرية والجسمية تُعد حاجة للفرد مثل حاجته للعب والراحة.
- الطريقة المثلى لتوجيه وحث جهود الفرد هي النابعة من داخله .
- تحقيق الأهداف من قبل الفرد يمكن ربطه بالجوائز .
- الظروف الجيدة تحث الفرد على تولي المسؤولية .
- لدى الفرد القدرة على التفكير لحل المشاكل والرغبة في المشاركة.

رابعاً : المدخل الحديث للقيادة :

ظهرت في العصر الحالي العديد من المفاهيم الحديثة لأنماط القيادة مثل:

١. **نظرية المهارات القيادية :** وهي تناقش سلوك القيادات والصفات الواجب توفرها فيهم من أجل تحقق الأهداف التنظيمية (Ozlen, Zukic, 2013).

٢. **نظرية القيادة الإجرائية :** تركز هذه النظرية على التبادل الاقتصادي بين القائد والمرؤوس ، فالقائد هنا يشجع على تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تقديم المكآفات الإيجابية أو السلبية.

ويتميز القائد الإجرائي بأنه محاور جيد فهو قادر على إقناع مرؤوسيه لتحقيق ما يريد، وهو يعرف نفسه جيدا ويعرف نقاط الضعف والقوة لدى مرؤوسيه، وبالتالي يستطيع توظيفها في تحقيق النتائج المرغوبة (عياصرة ، ٢٠٠٣م).

٣. **نظرية القيادة التفاعلية :** تظهر القيادة التفاعلية عندما يأخذ القائد مبادرة التفاعل مع المرؤوس من أجل تبادل بعض الأمور ذات القيمة والاهتمام ، ولهذا السبب يبحث القائد التفاعلي عن الاهتمام بكيفية الموازنة بين تحسين كمية الأداء ونوعيته ،

كما يركز على التقليل من المقاومات السرية ويحولها إلى أنشطة جماعية تخدم المؤسسة (العبادلة ،٢٠٠٣ م).

٤. **نظرية القيادة التحويلية :** وتشير إلى استثارة إبداع وتخيلات المرؤوسين من خلال الموهبة وذلك لمساعدة المنظمات لإحداث التغييرات الإيجابية وتحقيق النتائج المطلوبة (العبادله ، ٢٠٠٣م).

ومن ثم يمكن تحديد خصائص ومهام القائد التحويلي انطلاقاً من عدة عناصر أساسية وهي (القحطاني ، ٢٠٠٨م) :

- يملك رؤية ورسالة ولديه معايير عالية .
- يملك الشخصية الإلهامية ويشجع المرؤوسين ويستثير أفكارهم .
- يملك الحضور الواضح والنشاط البدني المتفاعل ويشارك المرؤوسين مشاكلهم ويقدم لهم الحلول .
- يملك الثقة الذاتية العالية والوعي الخالي من الصراعات .
- لدية القدرة على التأثير في المرؤوسين فيشعرون معه بأنه يعبر عما في أنفسهم .
- لديه القدرة على التعامل مع الغموض والمواقف المتجددة .
- محب للمخاطر المحسوبة ويبحث عن التطور وفق القيم والأخلاقيات الاجتماعية .

- تكوين الإستراتيجية الحديثة مع الأخذ في الاعتبار التهديدات المتوقعة والفرص المتاحة ونقاط الضعف والقوة .
- إدراكه للحاجة إلى التغيير وقدرته في إقناع المرؤوسين على التغيير.
- قدرته على إدارة الفترة الانتقالية باعتبار أن التغيير لا يحدث بين يوم وليلة وإنما يحتاج إلى ثقافة تنظيمية جديدة .

الحاجة للتغيير كمتطلب للقائد التحويلي : استجابة لمتطلبات القرن الحادي والعشرين فإن من مهام القائد التحويلي السعي لإحداث التغيير من أجل نقل منظمته إلى مصاف المنظمات العالمية المتطورة، ويمكن الإشارة إلى الحاجة للتغيير من خلال التالي (القحطاني ، ٢٠٠٨م) :

- يرى بعض القادة الحاليين بأن منظمته لا تحتاج إلى التغيير برغم السوء الذي تعيشه المنظمة، وهنا تبرز الحاجة إلى القائد التحويلي الذي يقدم المعلومات لمتخذي القرار لتنفيذ التغيير .
- تطور الأفكار الخارجية لمواجهة الأفكار التقليدية التي يجتمع حولها القادة التقليديون .
- زيارة المنظمات المتطورة أظهر معه التأثير على مختلف القيادات لتبني الأفكار الحديثة للقيادة التحويلية .

- الاحتياج لمواجهة التغيير بحكمة، خصوصاً بأن التغيير أصبح يهدد الكثير من العاملين في المنظمات، ذلك فرض استخدام أسلوب الحكمة كميزة للقائد التحويلي .

مهارات بناء القائد التحويلي : لكي يكون إعداد القائد التحويلي متكاملاً ومنسجماً مع التطور العالمي يتوجب تمتعه ببعض المتطلبات التالية (القحطاني ، ٢٠٠٨م):

- قدرته على إدارة الذات .
- رؤيته للمستقبل المتمركز حول منظمته .
- فهم ديناميكيات الجماعة .
- قدرته على استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بطريقة لا تؤثر على المبادئ والقيم الأخلاقية .
- قدرته على تطوير أساليب الاتصال بما يفيد منظمته .
- تدريب وتحفيز وتطوير العاملين معه لتحقيق نمو وتقدم المنظمة.
- تحفيز العاملين على التطور الذاتي وتطوير القدرة على التعلم.

أسس القيادة :

للأفكار الجديدة والروح المثابرة التأثير في اتجاهات وسلوك المرؤوسين ولهذا السبب ينبغي أن تكون الظروف المحيطة بالعمل مساهمة في جعل القيادة تلتزم بأسس العمل السليمة .

ومن المؤكد فإن قدرة القائد تتجسد في روح المبادرة وتحمل المخاطر والمسؤوليات، ويمكن من ذلك تحديد الأسس العامة للقيادة وفق الآتي (بنتن ، ٢٠٠٨م) :

أولا : الأساس الشخصي : اتجاهات الأفراد داخل المنظمة تتأثر بعوامل عديدة منها: الثقافات وتغير العادات حيث تعمل بشكل متبادل مكونة اتجاهات معينة تؤثر على شخصيات واتجاهات الأفراد داخل المنظمة.

وبوجه عام كلما كان المرؤوس قريباً من القائد تأثر به ، وازداد معه الترابط والتواصل ، لذا يمكن القول بأن :

١. الصدق والوضوح والصراحة هي الطريق المؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات .
٢. زيادة الإنتاجية محفوفة بالمخاطر والمعوقات ، لذلك هذا الطريق يحتاج إلى القوة والعزيمة والاستفادة من الخبرات السابقة .

ثانياً : الأساس الاعتقادي : يقتضي بناء نفوس الأفراد الداخلية غرس العقيدة الإسلامية السليمة على أن تكون مبنية وفق المرتكزات التالية :

١. أن لا إله إلا اللّه .
٢. أن لا معبود إلا اللّه .

٣. أن لا خالق إلا اللّه .

٤. أن لا رازق إلا اللّه .

٥. أن لا نافع ولا ضار إلا اللّه .

٦. أن لا مشّرع إلا اللّه .

وعلى هذا الأساس إذا استجمع القائد في نفسه العقيدة الإسلامية النابعة من الإيمان باللّه ، سوف يقوم بتنفيذ عمله بكل إتقان وسيجعل الخوف من اللّه أمامه في كل الأوقات.

ثالثاً : الأساس الاجتماعي والثقافي والنفسي : تعاني بعض منظمات اليوم من القصور في بعض السلوكيات الإدارية والتي تعوق تنفيذ الأهداف ، على سبيل المثال عدم الانضباط والتسيب في العمل والكسل والتراخي والمجاملة على حساب المصلحة العامة، لذا فإن القائد الناجح هو الذي يسعى إلى توفير الطرق الفعالة لحماية المرؤوسين من الفشل ، وهنا تظهر أهمية الموازنة بين الجوانب الاجتماعية والنفسية والثقافية وبين أهداف منظمته ، وفق التالي :

أ- الأساس النفسي للقائد : يعتمد الفرد خلال مراحل طفولته على والديه ، ثم في مرحلة دراسته على توجيه معلميه حتى ينتقل للعمل ويخضع إلى توجيهات قائده حتى تتكون لديه الخبرة والحنكة الكافية في عمله فيصبح نفسه مرشداً وموجهاً .

هـذا وقـد أكـدت الدراسـات النفسـية على الكشـف عن السـمات الضـرورية لمن يتولى القيادة كما بينت الحوافز النفسـية التي تسهم في زيادة الإنتاجية .

ب- الأساس الاجتماعي للقائد : يقتضـي وجود القائد وجود جماعة منظمة ، يتضـح من ذلك أن القيـادة ظاهرة اجتماعية تقوم على وجود علاقـات متبادلة بـين القائد ومرؤوسـيه ينتج عنها تأثـير القائد على مرؤوسيه وتنفيذ المرؤوسين لمهام العمل .

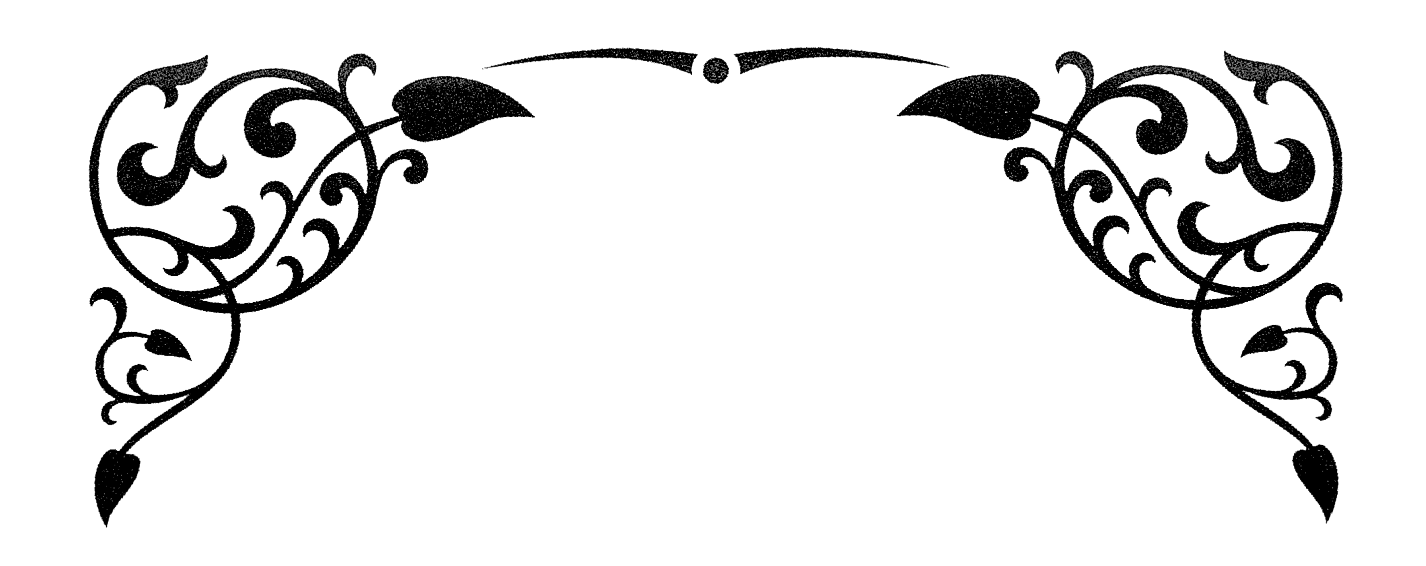
ج- الأساس الإداري والثقافي للقائد : يرتبط القائد بالجوانب الإدارية والثقافيـة في الجماعـة ، لذلك تأثـير القائد يرتبط بسـلوك الجماعة ويتأثر بثقافتهم وأسـاليب حياتهم وعاداتهم واتجاهاتهم ، أخذ القائد لهذه العوامل يجعله يكسب تعاون مرؤوسيه ويستطيع التأثير عليهم.

ولهذا ينبغي على القائد الجمع بين صـفات العلم والمعرفة والفن في إدارته، لا يكفي الجانب الإداري إصدار الأدوار والتعليمات والتوجيهات وإنما الدور الفعال والمهم هو تحفيز المرؤوسـين وبث روح النشاط فيهم ورفع روحهم المعنوية وغرس حب العمل وروح التعاون بينهم .

الوظائف الأساسية للقيادة :

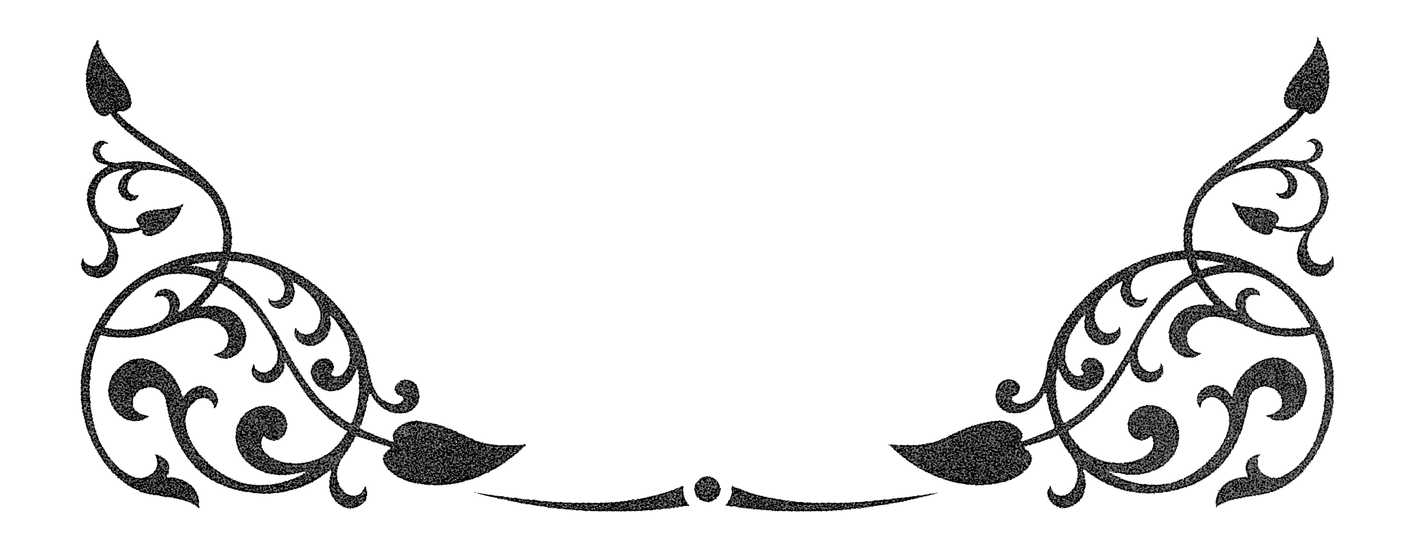
تقوم الوظائف الأساسية للقيادة على مجموعة محددة من المهام والأعمال، وتختلف هذه الوظائف باختلاف طبيعة الجماعة ، ويمكن تحديد بعض المهام التي يقوم بها القائد من خلال العناصر التالية (ناصر ،٢٠١٠م):

١. **القائد كمصدر للفكر :** توفر المعرفة لدى القائد تجعله المصدر الموضوعي للجماعة .
٢. **القائد الخبير :** في بعض الجماعات تكون القيادة لمن يملك الخبرة والمعرفة الفنية والإدارية .
٣. **القائد المخطط :** يتولى القائد وضع الخطط وتحديد أساليب العمل والبرامج الزمنية .
٤. **القائد السياسي :** يضع القائد السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الإستراتيجية .
٥. **القائد القدوة والرمز :** يقدم القائد المثل الأعلى والقدوة في تحمل المسؤوليات وبذل المجهود .
٦. **القائد ممثل للجماعة :** يقوم القائد بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية وذلك للتعبير عن احتياجاتها والتزاماتها مع الآخرين.
٧. **القائد المؤثر في العلاقات الداخلية :** يعمل القائد على تنظيم العلاقات الداخلية بين أفراد جماعته من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
٨. **القائد مصدر للتقييم :** يتميز القائد بالقدرة على منح الثواب أو العقاب لأفراد جماعته .



الفصل الثاني

تطور الفكر الإداري الحديث للقيادة



الفكر القيادي في العصر الحديث

تمهيد :

ظهرت الكثير من المدارس الإدارية الحديثة والتي دعت إلى استخدام بعض الممارسات وأساليب القيادة الحديثة ، وقد أنشأت هذه المدارس أفكارها من النظريات التي تحدثت عن الفكر القيادي وأنماطه المتنوعة.

هذه المدارس منها ماهو كلاسيكي تقليدي يعتمد على الأفكار التقليدية من هرمية القيادة والتركيز على الإنتاجية، ومنها ماهو كلاسيكي حديث يسعى إلى التطور في أساليب القيادة ويعتمد على المرونة والمشاركة في اتخاذ القرارات ، ومنها السلوكي الذي يركز على الجوانب الإنسانية والجوانب الخاصة بالإنتاجية والعمل .



مدارس الفكر القيادي

يتميز العصر الذي يمتد من (١٧٠٠م – إلى الآن) بالثورة الصناعية التي ساعدت على ظهور بعض الأساليب الإدارية المختلفة .

في النصف الثاني من القرن الثامن عشر شهد نشاطاً كبيراً في مجال الإدارة، ويعود الفضل فيه إلى مجموعة من الفلاسفة المختصين في الاقتصاد ومنهم آدم سميث في كتابه " ثروة الأمم " .

وفي بداية القرن التاسع عشر أشار كل من ووكر ودنسلو إلى فكرة القيادة في الإشراف المباشر وكان الاهتمام الأكبر بالدور الرقابي في القيادة وذلك لمنع السرقات .

وفي منتصف القرن التاسع عشر قام دانيال ماك مع بور على تطبيق مبادئ الإدارة (التنظيم والاتصالات والمعلومات) وذلك على سكة إيرى الحديدية عندما كان قائداً لها .

وخلال هذه الفترات ظهرت العديد من المدارس الإدارية التي تهتم بالممارسات والأساليب الإدارية المختلفة ، وسوف نذكر تلك المدارس بطريقة مختصرة من خلال التالي (القحطاني ، ٢٠٠٨ م):

أولاً : المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) :

قامت هذه المدرسة على مفاهيم بعيدة عن الديمقراطية مثل الأمر والرقابة والتوجيه والسلطة، ولها العديد من النظريات وهي :

١- نظرية البيروقراطية : أسسها الألماني ماكس فيبر (١٨٦٤م-١٩٢٠م) وكان يرى بأن النموذج الإداري المثالي للمنظمة يرتكز على تقسيم العمل وهرمية الرقابة والعمل المكتبي ، ويقوم هذا النموذج على الاعتماد المتشدد على القواعد والإجراءات .

ومن عيوب هذا النموذج أنه يقلل من وضوح قدرات العاملين داخل المنظمة نظراً لخضوعهم لنفس القواعد وبالتالي قد يؤدي إلى الانحراف عن القواعد والإجراءات ويصل بالتنظيم إلى انخفاض الكفاءة والابتعاد عن تحقيق الأهداف .

٢- نظرية الإدارة العلمية (١٩٠٠م-١٩٢٥م) : أسس هذه النظرية فردريك تايلور وقام بوضع الأسس العلمية التي تحدد المتغيرات الأساسية التي تتحكم في السلوك الإداري؛ وذلك بسبب تطور المنظمات واتساع حجمها وتعقد أنشطتها، وقد أصبح معه الالتزام بالأسلوب التقليدي صعباً .

ولقد تركزت دراسات تايلور على تحقيق كفاءة العنصر البشري والاستفادة من الإمكانات المادية المتوفرة عن طريق دراسة الوقت والحركة.

ويرى تايلور بأنه من الممكن تجزئة العمل إلى عناصر وخطوات أساسية ثم اختيار الطريقة الأفضل للأداء مع قياس الوقت اللازم للإنجاز، وبعد ذلك على القائد مراقبة تنفيذ كل خطوة .

٣- نظرية التقسيم الإداري : أسس هذه النظرية هنرى فايول وأوليفر شيلدون ، وتتلخص مبادئ أوليفر في أن الإدارة ذات المسؤولية الإنسانية تنبع من الرقابة على العاملين، وليس من تطبيق الطرق الفنية في العمل، وقسَّم وظائف الإدارة وفقاً للمستويات الإدارية، حيث تتولى الإدارة العليا تقرير السياسات وتنسيق الأعمال، بينما الإدارة الوسطى تتولى تنفيذ السياسات والأنظمة ، أما الإدارة المباشرة فمسؤوليتها مراقبة التنفيذ .

أما هنرى فايول فقَّسم أوجه أنشطة المشاريع إلى ستة أنواع هي: النشاط الفني والتجاري والتمويلي والتأميني والمحاسبي والإداري .

ومن المبادئ التي تطرق لها فايول واعتبرها المبادئ العامة للإدارة، مبدأ تقسيم العمل ومبدأ السلطة والمسؤولية ومبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ومبدأ المركزية ومبدأ التسلسل الهرمي ومبدأ الإنصاف .

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية :

ظهرت في الثلاثينيات الميلادية من القرن العشرين، وسميت بهذا

الاسم لاهتمامها بالجوانب الإنسانية في العلاقات بين العاملين في المنظمة، وكان ظهورها بسبب أساليب وسياسات النظريات التقليدية في معالجتها لمشاكل العمل والتنظيم، وتعني فكرة العلاقات الإنسانية العمل المستمد أصوله من علم النفس والذي يهتم بوجه الخصوص بالمشاكل الإنسانية التي تظهر في محيط المنظمات الكبيرة .

ومن المؤكد فإن تجارب هوثورن هي التي دعمت هذه المدرسة وقد قام بها الأمريكي التون مايو بين عام ١٩٢٤م وحتى عام ١٩٣٢م وكان هدفها الرئيس هو دراسة تغير الإنتاجية بتغير ظروف العمل المحيطة وخاصة عند تغير كثافة الإضاءة في المصنع ، ولكنه توصل إلى اكتشاف العلاقات الإنسانية بين العاملين نتيجة تفاعلهم مع بعضهم البعض، ولهذا السبب مدرسة العلاقات الإنسانية لها أثر مميز على أساليب القيادة عند التعامل مع الإنسان .

ثالثاً: المدرسة السلوكية :

ظهرت في أوائل الخمسينيات من القرن العشرين، وتحمل المدرسة السلوكية بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل الاهتمام بالكفاية ، وتحمل بعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل الاهتمام بالجانب الإنساني في محيط العمل .

ومن روادها هربرت سايمون وتشستر برنارد، ويرى برنارد أن التنظيم يقوم على ثلاثة عناصر هي : التعاون والتنسيق والإدارة ، في

حين يرى سايمون ضرورة اتخاذ القائد لقراراته وفق المعلومات المتوفرة لديه .

ومن الواضح فإن مساهمة إبراهام ماسلو تعتبر من أهم المساهمات في مجال العلوم السلوكية، وهي نقطة الانطلاق لدراسة موضوع الدافعية السلوكية، حيث قام بترتيب الحاجات على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية (الأكل والشرب) و قمة الهرم تمثل الحاجة إلى تحقيق الذات .

رابعاً: مدرسة الإدارة الحديثة :

ظهرت نظرية النظام المفتوح والتي تؤكد على العلاقات الوثيقة بين المنظمة والبيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة ؛لأن عمل المنظمة يعتمد على تدفق الموارد من البيئة الخارجية كالقوى البشرية ورؤوس الأموال والمواد الخام ، وتقوم المنظمة بتحويل هذه الموارد من خلال أنشطتها العملية إلى سلع وخدمات تقدمها للبيئة ، بعد ذلك تقوم البيئة بالتقييم والرقابة على مخرجات المنظمة فإذا لم تتفق مع المعايير البيئية فإنها تحجبها مما يجعل المنظمة تتخذ إجراءاتها التصحيحية .

وإلحاقا بذلك فقد ظهرت العديد من الاتجاهات الحديثة استجابة للتطور السريع في العصر الحالي، مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية وغيرها .



أنماط القيادة

تنوعت أنماط القيادة بتعدد المنظمات والأدوار والوظائف، فكل نمط قيادي له ما يميزه عن غيره من بقية الأنماط، ورغم تنوع هذه الأنماط إلا أن هناك شبه اتفاق على الأنماط الأساسية للقيادة وهي (العدواني ، ٢٠١٣م):

أولاً: النمط الأوتوقراطي: يقوم هذا النمط على التعصب للرأي واستخدام التخويف والإجبار ولا يسمح القائد التسلطي للمرؤوسين بالمشاركة في قراراته.

وبشكل عام يعتقد القائد الأوتوقراطي أن القيادة هي عملية اتخاذ قرارات وإصدار للتعليمات والأوامر، ويبذل أقصى الجهود ويقوم بتهيئة الوسائل لتحقيق أهداف منظمته، كما يتميز بالصرامة والالتزام الحرفي بالتعليمات والأنظمة، ولا يمنح المرؤوسين الحرية.

وبرغم ما يقوم به القائد الأوتوقراطي من قدرة على إحكام السيطرة وانتظام العمل والزيادة في الإنتاجية، إلا أن الآثار السلبية لأسلوبه كبيرة وبالذات على شخصية المرؤوسين.

ولذلك إذا غاب القائد اضطرب العمل وانخفضت الإنتاجية وحدث التسيب، هذا النمط مرفوض في القيادة لأنه يهدم شخصية المرؤوسين ويسبب القلق لهم، وفيه تنعدم وحدة العمل الإنساني بين القائد والمرؤوس.

والخلاصة لا يتلاءم هذا النمط مع القيادة الحديثة لآثاره العكسية على الكفاءة والإنتاجية فضلاً عن ظهور الفلسفة الديمقراطية والتي أصبحت الأساس في المنظمات الحديثة.

ثانياً: النمط التساهلي: يطلق عليه النمط الفوضوي المتسيب لأن القائد يتخلى عن دوره الهام في التوجيه وتحمل المسؤولية ومتابعة للعمل، ولهذا يفوض القائد التساهلي للمرؤوسين التصرف بالعمل واتخاذ القرارات ، ويكون دوره فقط إمدادهم بالأهداف والمعلومات ويترك لهم التصرف.

وإلحاقا بذلك لا يقوم القائد المتساهل بتقديم المعلومات والتوجيه إلا لمن يطلبه من العاملين ، كما يتميز القائد التساهلي بالشخصية المرحة والمتواضعة وعلاقته مع المرؤوسين يسودها الاحترام والحب.

هذا النمط مرفوض من وجهة النظر الحديثة لأنه يؤدي إلى الاضطراب والفوضى ويعوق التنظيم عن تحقيق أهدافه .

ثالثاً : النمط الديمقراطي : المبدأ الأساس الذي يقوم عليه هذا النمط هو مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه ، كما أن التفويض يعتبر من المبادئ الأساسية لهذا النمط .

واستنادا على ذلك يشجع القائد الديمقراطى المرؤوسين ويقدم الاقتراحات ولا يفرضها، ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرارات وتقديم البدائل وحلول المشاكل، كما يراعي حاجات ومتطلبات المرؤوسين .

ومن ناحية أخرى فإن ممارسة هذا النمط له مجموعة من الآثار الإيجابية منها :

١. تعاون المرؤوسين وتقبل بعضهم البعض .
٢. يشيع الحب والاحترام بين المرؤوسين .
٣. تكثر الاقتراحات والأفكار الخلاقة .
٤. تُناقش المقترحات في جو من الحرية والشعور بالأمن والثقة بالنفس.
٥. يزداد الابتكار والإبداع والتفكير لمصلحة العمل .

ويتضح مما سبق بأن هذا النمط هو الأنسب والأفضل في العصر الحالي وتأخذ به المنظمات الناجحة .

صفات القائد الديمقراطي : هناك العديد من الصفات التي ينبغي توفرها في القائد الناجح حتى نطلق عليه القائد الديمقراطي وهي (درادكه ، ٢٠٠٩م) :

١. التوجيه الذاتي ويقتضي القدرة على تحمل المسؤولية وتنفيذها على أكمل وجه .

٢. التصرف الذكي والعقلاني في تحليل المشاكل والمواقف التي يواجهها، وأن يكون اعتماده على المعلومات والحقائق وفق مصادرها الأصلية .

٣. زيادة قاعدة المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.

٤. معاملة المرؤوسين بالاحترام والتقدير ومنحهم التقدير الذي يستحقونه.

٥. الحرص على تنمية وتطوير مرؤوسيه .

٦. منح المرؤوسين الحرية والحقوق والامتيازات التي يتمتع بها كقائد .

الفرق بين القائد والمدير

في البداية نعود لتعريف كلٍّ من الإدارة والقيادة ، فيمكن تعريف الإدارة بمفهومها العام بأنها: تنظيم الأنشطة الجماعية للأفراد العاملين وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة ، بينما يمكن تعريف القيادة بأنها : القدرة على التأثير في نشاط المرؤوسين لتحقيق الأهداف المحددة.

ومن ثم يمكن القول بأن القائد يعتمد في سلطته على الإقناع والتأثير وفق الأساليب السليمة من أجل تحقيق التعاون في تنفيذ الأهداف، أما المدير فيكون اعتماده في سلطته على ما تخوله وتمنحه الوظيفة التي يشغلها ، ولذلك تكون قراراته وتعليماته في بعض الأحيان خاضعة للتذمر والمعارضة من قبل المرؤوسين وتكثر الشكاوى ضده .

وهكذا يستمد القائد سلطته الرسمية وغير الرسمية من مكانته بين مرؤوسيه عن طريق قيادته الحكيمة لهم ، بينما المدير يستمد سلطته من مركزه الوظيفي وهي السلطة الرسمية الممنوحة إليه ، والسلطة هنا تكون من قوة خارجية عن قوة الجماعة المسؤول عنها .

في حين تنظر الإدارة إلى الحاضر، فان القيادة تنظر للتغيير، حيث يحافظ المدير على الوضع الحالي ولا يميل إلى تغييره؛ لأنه يستخدم الأساليب الموجودة لتحقيق الأهداف ، بينما القائد يحدث التغيير في التنظيم .

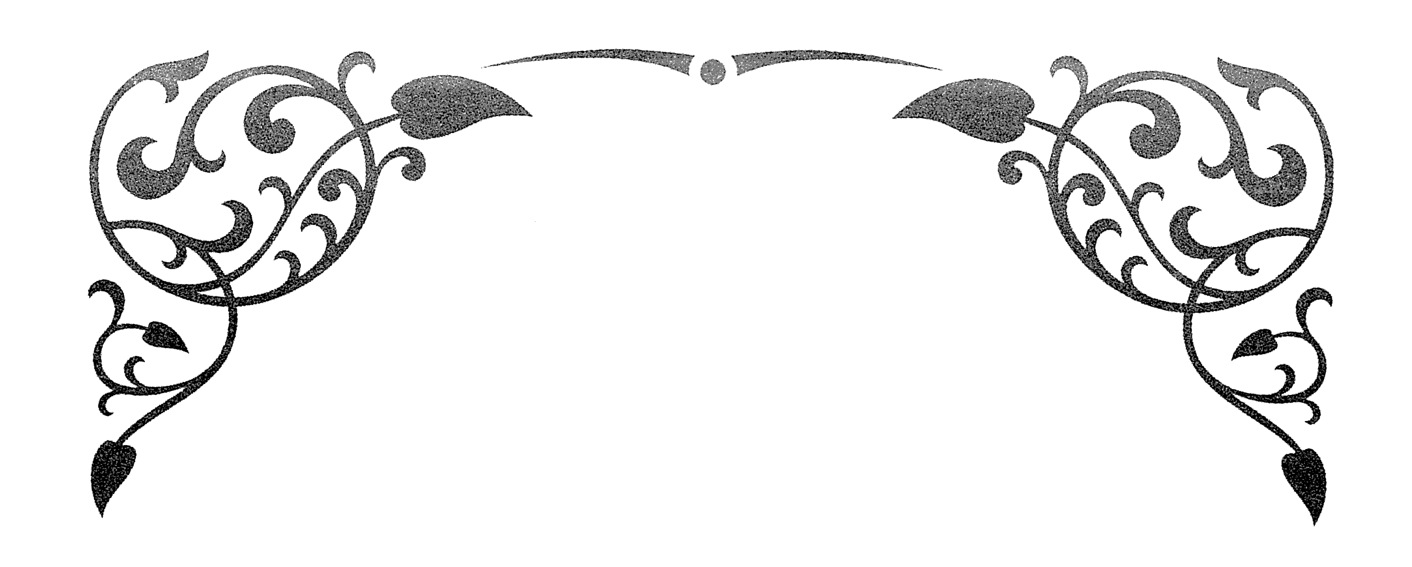
ومن المتعارف عليه أن وظائف الإدارة هي التخطيط والتنظيم والتشغيل والرقابة واتخاذ القرار بالإضافة إلى تحفيز المرؤوسين ، فالمدير يتعاون مع مرؤوسيه بصفة رسمية وليست شخصية في حين القائد يتعاطف مع مرؤوسيه لتحقيق أهدافهم بصفة شخصية.

وتأسيسا على السابق فإنه يمكن النظر إلى الفرق بين الإدارة والقيادة من زاوية طبيعة العمل فالإدارة تركز على السياسات والإجراءات وبناء المنظمة أما القيادة فهي تركز على العلاقات الشخصية بين القائد والمرؤوسين .

والخلاصة تقول : (كل قائد مدير وليس كل مدير قائد) .

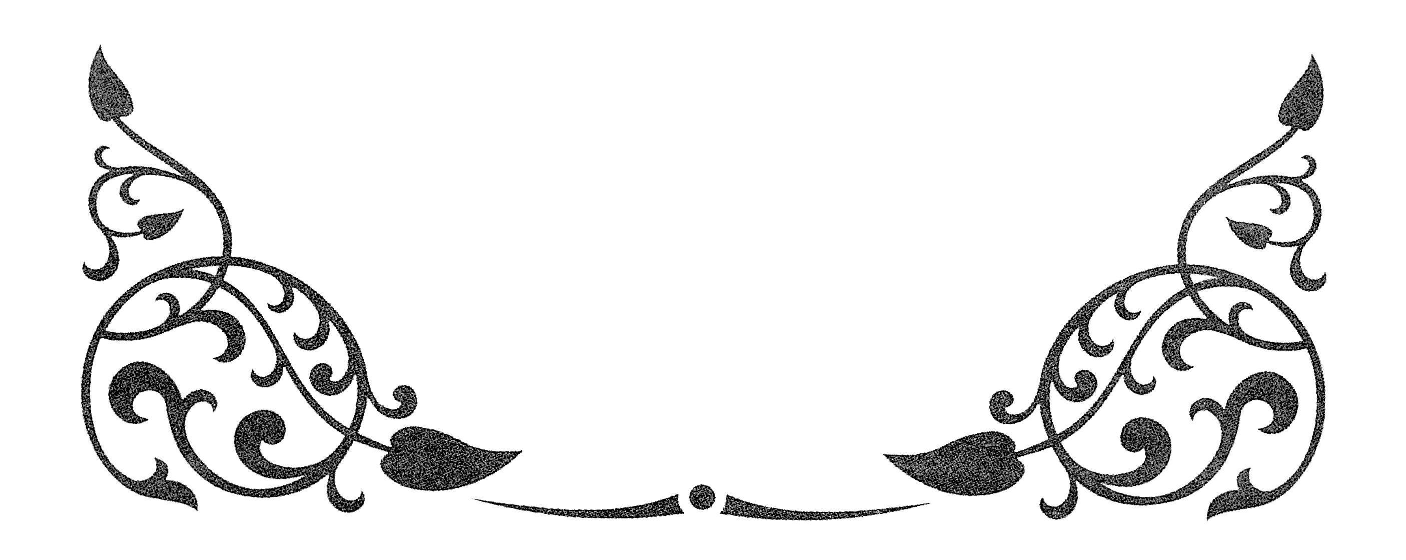
مما سبق يتضح لنا عدم وجود فرق أساسي بين القيادة والإدارة من حيث الأهداف والغايات العامة ، إنما يكمن الاختلاف في الطريقة والأسلوب الذي يتبعه القائد أو المدير للوصول لتلك الأهداف والغايات المرسومة .

وأخيراً يتبلور نطاق اهتمام المدير بالبيئة الداخلية أي المرؤوسين والتنظيم ويلجأ لاستخدام السلطة الرسمية للتأثير في سلوك المرؤوسين، في حين يكون نطاق اهتمام القائد هو البيئة الخارجية والداخلية، ويلجأ في الغالب لاستخدام السلطة غير الرسمية للتأثير في سلوك المرؤوسين (درادكه ، ٢٠٠٩م) .



الفصل الثالث

القيادة العسكرية الحديثة





القيادة العسكرية الحديثة

تمهيد:

تتمتع الكثير من المجتمعات بوجود قيادات عسكرية تعمل على حفظ أمنها وسلامتها من أي تهديدات داخلية أو خارجية، وتشكل المؤسسات العسكرية الإسهام المباشر في التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية من خلال توفيرها للأمن والاستقرار لوحدة هذه المجتمعات، ومثل المجتمعات الأخرى يقوم المجتمع العسكري على مجموعة من الأفراد تحكمهم العلاقات التنظيمية والتي يسعون من خلالها إلى تحقيق أهداف وغايات المجتمع، بحيث تتوزع أدوار ومهام الأفراد وفق قواعد وأسس عسكرية معينة .

ورغم التشابه الكبير بين المؤسسات العسكرية وبقية المؤسسات التنظيمية الأخرى، إلا أن هناك بعض الاختلافات مثل البناء التنظيمي وإجراءات الأفراد والضباط ، الأمر الذي يحتم معه اتباع الدقة والعناية الفائقة في اختيار وتطوير الأفراد والضباط (الغامدي ، ٢٠٠٦م).

ومن المؤكد أن القيادة العسكرية لها تأثير أكبر على المجتمع لأن الفشل العسكري في كثير من الأحيان له عواقب وخيمة، وعلى سبيل المثال في مجال الطيران المدني قد يتسبب الطيار في وفاة المئات من

الناس ، بينما قرار القائد العسكري قد يؤدي إلى قتل عشرات الآلاف من الناس .

وبوجه عام فقد تميزت المؤسسات العسكرية بإصدار الأوامر والتعليمات القوية ، في حين تذهب القيادة في المجال العسكري إلى ما هو أبعد من الإدارة والإشراف ، على سبيل المثال يُعد العصيان للأوامر جريمة ينتج عنه اتخاذ الإجراءات التأديبية بحق من امتنع عن تنفيذ تلك الأوامر (Keller ,2014) .

ولهذا أصبح دور القيادة العسكرية ذا أهمية متزايدة وبالذات مع قضايا الدفاع والتحديات المتعددة .

وفي الوقت نفسه فإن فعالية القيادة العسكرية تعتمد على قدرة القائد العسكري على الاستجابة للضغوط المستمرة وإدارة الآخرين بكفاءة عالية .

والمبدأ الأساس في هذا أن تطبيق المعايير الصارمة لاختيار وتطوير القيادات العسكرية سيصنع قادة عظماء في المستقبل (Livingston et al, 2002) .

الفرق بين المنظمات العسكرية والمنظمات المدنية

تتشابه القيادة إلى حد كبير في المنظمات العسكرية والمنظمات البيروقراطية المدنية ، إلا أن المنظمات العسكرية لها طابع خاص ، يتضح بشكل أكبر في المهام القتالية حيث تكون البيئة فوضوية غير مستقرة، ولذا عملت المؤسسات العسكرية على اتباع الأساليب الرقابية الخاصة والهياكل التنظيمية الهرمية .

ومن المعروف فإن اللوائح القانونية التي تنظم عمليات إصدار الأوامر تقوم على إظهار أسلوب السيطرة على السلطة من القيادة العسكرية (Keller,2014).

وفي النهاية فإن المنظمات الخاصة تسعى إلى السيطرة على الأسواق التجارية وبناء حصصها من السوق وتحقيق الجودة والتميز في خدماتها ومنتجاتها ، أما تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات العسكرية فيكون بالتركيز على الاستعداد للأعداء المحتملين وتخصيص الموارد والإمكانات اللازمة للحرب (Wong et al,2003).



تعريف القيادة العسكرية

تتعدد تعريفات القيادة العسكرية بتنوع المؤسسات والوحدات العسكرية ، وفيما يلي إشارة موجزة لبعض هذه التعريفات (الغامدي، ٢٠٠٦م) :

- التأثير في العسكريين وتوجيههم نحو هدف معين يضمن طاعتهم وثقتهم وولاءهم لإحراز النصر .
- إثارة الحماس في المرؤوسين لتحقيق الأهداف.
- فن التأثير في المقاتلين عن طريق كسب ثقتهم واحترامهم وتعاونهم لإنجاز الغايات .

متطلبات القيادة العسكرية :

هناك عدة نقاط للتحول الإيجابي في القيادة العسكرية تتفق مع متطلبات العصر الحديث، وكما أنها لا تغطى كافة المجالات العسكرية، إلا أنها تتفق مع العديد من المواقف ، تبدأ تلك المتطلبات بضرورة توفر مهارات قيادية تركز على قيادة الذات والاستعداد الذاتي وإعداد النفس وهي خطوات هامة للتحضير للقيادة العسكرية ويمكن إيضاحها من خلال العناصر التالية (Headquarters Department of the Army,2015) :

١. تفويض القيادة ويكون بالاعتماد على القادة الصغار وتعليمهم كيفية تخطيط المهام والأعمال اليومية، وكيفية التعامل مع المرؤوسين والرؤساء والأقران.

٢. تدريب المرؤوسين وقادة الخطوط المباشرة ووضع المُثل الإيجابية وتوفير المهام الفردية .

٣. توجيه المسار بمعنى جعل القادة يعملون مع قادة آخرين ويتبادلون الخبرات والمعارف (الضباط والأفراد) .

٤. إتاحة المزيد من الوقت للتفكير وتحديد الرؤية وتقبل النصائح وردود الأفعال على الأهداف المستقبلية .

٥. تطوير استراتيجيات المؤسسات العسكرية وتقدير المبدعين وأصحاب الخبرة وتعزيز التعاون بين كافة منسوبي المؤسسات العسكرية .

أهمية القيادة العسكرية

القيادة ضـرورية في كل مجال من مجـالات الإدارة من (تخطيط - تنظيم -تحفيز -رقابة- تقويم ... الخ) بغض النظر عن النشاط الذي تقوم به ، لذا يقع على عاتق القيادة توجيه المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمـة ، وتنبع أهمية القائد من قدرتـه على توجيه الجهود الجماعية بالاتجاه الذي يريده من المرؤوسين ويحقق أهداف المنظمة .

وهنا يمكن التأكيد على أن القائد الناجح هو الذي يسـتطيع تجميع الطاقات لمواجهة التطورات المتسـارعة في ظـل التقدم التقني والأنظمة العالمية المتعددة بثقافاتها المختلفة(العبادلة ، ٢٠٠٣م) .

أمـا في المجال العسـكري فإن أهمية القيادة والسـيطرة تزداد كلما كبر حجم التشكيلات العسكرية في أي دولة ، فالقائد العسكري النـاجح يُحسـن علاقتـه مع مرؤوسـيه حتى يسـتطيع وقـت الأزمـات والمواقف الخطيرة التأثير في سـلوكهم بصـورة فعالة، وبالذات أثناء المسؤوليات الخطيرة للقتال والتدريبات اللازمة .

ومن الضروري على القائد العسكري أن يمارس المهارات والتقنيات الإدارية الحديثة التي تنطبق على الأجهزة الأخرى من تجارية وصناعية، إن المتطلبات الأساسية للقيادة تبقى نفسها ، فمن الأهمية التأثير على المرؤوسين وتوجيههم نحو الأهداف المحددة لكل مؤسسة أو جهة .

وبشكل عام فإن الأهمية المتزايدة للقيادة العسكرية في العصر الحالي تنبع من الأسباب التالية (الغامدي ، ٢٠٠٦م):

١. عبء المتطلبات المفروضة على أنظمة القيادة في الحروب الحديثة .
٢. تطور التقنية وما فرضته على القيادة العسكرية من متطلبات .
٣. التغيرات التي حدثت في طبيعة القيادة .
٤. ظهور الأسلحة الحديثة وزيادة قدرتها على التدمير وإحداث الضرر.

مبادئ القيادة العسكرية

التحدي الذي سيواجه المؤسسات العسكرية في العصر الحالي هو قدرتها على التكيف مع الأساليب الحديثة من جهة، والمحافظة على هويتها الذاتية من جهة أخرى.

وبطبيعة الحال فإن هناك العديد من المبادئ التي يرى الخبراء العسكريون توفرها في القائد العسكري في العصر الحالي وهي (الغامدي، ٢٠٠٦م):

١- معرفة الذات والاهتمام بتطويرها : مع تطور التقنية في كافة المجالات لم تعد معه القيادة العسكرية مجرد امتلاك القوة، وإنما أصبحت عقلاً يفكر بكفاءة عالية وعمق لمعرفة الطرق الجيدة لاستخدام القوة ، لذا القيادة العلمية هي المقياس للانتصار.

وهنا ينبغي التأكيد على أن الخطوة الأولى لتطوير القيادة العسكرية هي تطوير الذات، ويحدث ذلك عن طريق تقييم الذات ، ويمكن القول بأن الكثير من القيادات تستخدم طرقاً متنوعة للدفاع عن نفسها وبقاء الاحترام الخاص لذاتها وبالتالي لا تستطيع تقييم ذاتها بطريقة مناسبة ، في الكثير من الأحيان يكون الاستعانة ببعض المقيمين أصحاب النزاهة ضرورياً ومن أهمهم القائد المباشر للشخص.

٢- **امتلاك الاحترافية الفنية** : إذا شاهد المرؤوس بأن قائده يعمل بدون كلل متناسياً راحته ومحتقراً الجاه والثروة فإنه يتأثر بهذه التضحية ويصبح حريصاً على تنفيذ أوامره ، ومن المتعارف عليه أن الاحترافية هي الفهم العميق لمهمات العمل والقدرة على إتقان الدور بكل كفاءة .

وعلى هذا الأساس فإن تطوير القائد العسكري لنفسه فيما يتعلق بالجوانب الفنية لعمله ومهمته سيجعل تحقيقه للأهداف يحدث بفاعلية عالية .

٣- **البحث عن المسؤولية وتحكمها** : البحث عن المسؤولية يعني الثقة بالنفس والقدرة على تحمل المسؤولية والقيام بها على أكمل وجه ، ولهذا التهرب من المسؤولية يهدم روابط الولاء والاحترام بين القائد العسكري ومرؤوسيه .

٤- **جعل القرارات صائبة** : القائد العسكري الناجح هو من يكون على أهبة الاستعداد دائماً، القدرة على الخروج عن الأسلوب النمطي يعطي بالطبع القدرة على إمكانية اتخاذ القرارات الصائبة .

٥- **القدوة الحسنة** : هي التحلي بالأمانة والسمعة الحسنة وحسن استخدام السلطة ، ولا تتحقق القدوة إلا باتصاف القائد بالصفات الحسنة وحرصه على تطبيقها، وبالتالي يكون تأثيرها أعمق أثراً في نفوس المرؤوسين من القول.

ومـن المؤكد فـإن قوة الجاذبيـة الشخصـية للقائد العسـكري من العوامـل التي تزيد من قوتـه وقدرته على السـيطرة، إذ أن توفرها من شأنه أن يزيد الرغبة لدى المرؤوسين في التشبه بالقائد واحترام قراراته وتنفيذها .

٦- معرفـة المرؤوسـين والاهتمام بشؤونهم : العناية بمعالجة مشـاكل المرؤوسـين الشخصـية والاجتماعيـة والعسـكرية من خـلال اللقاءات الجماعيـة والفردية يوفر أقصـى درجات الحماسـ والحب والإخلاص للقائد العسكري ، ومن الأهمية تحقيق التوازن بين القيادة المرنة الودودة والقيادة الشـديدة حسـب المواقف والأحوال؛ حيث إنه يشـكل أهمية في تحقيق أهداف المؤسسات العسكرية .

ويمكن للقائد العسكري في هذا الجانب استخدام التالي :

- تنمية وتطوير المعرفة بأفراد مؤسسته .
- الاهتمام بالحالة المعيشية لأفراد مؤسسته .
- تقديم الخدمات الشخصية في حدود الإمكانات لأفراد مؤسسته.
- تقوية الوازع الديني بين أفراد مؤسسته .
- مراقبة الإجراءات الصحية والوقائية .
- تنفيذ العدالة .
- تشجيع محاولات التطوير .

٧- **وضع المرؤوسين في الصورة دائماً :** إطلاعهم على الأحداث والمواقف بصفة مستمرة وتقديم الأسباب والمبررات لهذه الأحداث، وليس بالضرورة أن تكون لكافة الأحداث نظراً لأهمية الأحداث العسكرية وسريتها في بعض الأحيان .

وفي هذا الوضع يمكن القول بأن هناك بعض الأساليب التي تمكن القائد العسكري من تطبيق هذا المبدأ وهي:

- تفسير الأسباب الداعية لتنفيذ المهام .
- وضع الآليات التي تجعل القيادات المباشرة تقدم المعلومات للأفراد بصفة مستمرة وبدون قصور.
- اليقظة من تسرب الإشاعات ومعالجتها في حال حدوثها.
- الدعم المعنوي للأفراد وتقديم مكافآت النجاحات .
- الحرص على تعريف الأفراد بالقواعد والقوانين الخاصة بترقياتهم وامتيازاتهم الأخرى .

٨- **تقوية الإحساس بالمسؤولية :** قائد المؤسسة العسكرية هو المسؤول عن كل شيء يتعلق بالنجاح أو الفشل ، ومن الأساليب التي يمكن من خلالها تقوية روح المسؤولية للأفراد ما يلي :

- تنفيذ الأعمال يحدث من خلال تسلسل القيادة .
- إبلاغ المرؤوسين بما عليهم فعله .

- منح المرؤوسين الفرص العديدة لممارسة بعض واجبات القيادة الأعلى.
- المعرفة السريعة بإنجازات المرؤوسين .
- تقديم النصائح والمساعدة عندما يطلبها المرؤوسون .
- تقبل الأخطاء دون تجريم وتجريح.
- تصحيح الأخطاء باستخدام العدل والمبادأة بطريقة تشجع المرؤوسين وتبعدهم عن النقد أمام الآخرين .
- الحزم والعدل مع المرؤوسين وحمايتهم حتى تثبت إدانتهم .
- تقبل المسؤولية بروح عالية .

٩- التأكد من فهم المسؤوليات والإشراف على تنفيذها : تحديد المسؤوليات بعناية فائقة ودقة والتأكد من فهمها عامل هام في توجيه المسار نحو الأهداف المرسومة .

ولذلك هناك العديد من الوسائل التي تعين على تطبيق هذا المبدأ وهي :

- التأكد من وجود الحاجة لإصدار الأمر قبل صدوره .
- تطوير القدرات الفكرية وإصدار الأوامر الفعالة والواضحة.
- تشجيع المرؤوسين على طلب استيضاح أي نقاط لم يفهموها ماعدا أوامر العمليات في القتال؛ لأن هناك وقتاً محدداً لفهمها .
- إيضاح الأوامر الغامضة والتأكد من فهمها.

- تنويع أساليب الإشراف.
- الإشراف المتزايد والمستمر يقتل المبادأة في نفوس المرؤوسين.

١٠- تدريب المرؤوسين على العمل كفريق : العمل كفريق واحد والإحساس بالانتماء يعتبر عصب النجاح ويبدأ من أدنى المستويات إلى أعلاها .

وهناك بعض الطرق المساعدة على نجاح هذا المبدأ وهي :

- توفير المساعدات الميسرة للتدريب الجماعي .
- التأكد من فهم كافة إمكانات عناصر الوحدة العسكرية و إمكانات العناصر الأخرى في بقية الوحدات من قبل المرؤوسين لأن ذلك سيولد الثقة .
- التأكد من فهم كل القيادات العسكرية لمرؤوسيها .
- خلق الفرص للاشتراك مع الوحدات القتالية الأخرى .
- تنوير المرؤوسين بمسؤولياتهم ودورهم في المؤسسات العسكرية .

١١- تكليف الوحدات العسكرية وفق إمكاناتها : مراعاة القدرات في حدود الإمكانات لدى أفراد المؤسسة العسكرية يجعل المهمة سهلة وبالإمكان القيام بها.

وهناك بعض الأساليب المساعدة في تطبيق هذا المبدأ هي :

- المواظبة على معرفة القدرات العملياتية للمؤسسة العسكرية .
- التأكد من واقعية المهام الموكلة للمؤسسة العسكرية .
- تحليل واجبات المؤسسة العسكرية .
- توزيع المهام على المرؤوسين بطريقة عادلة .



فنون القيادة العسكرية

ممارسة القيادة تتطلب قدرة القائد على إدارة الوقت وقدرته على التأثير في سلوك الجماعة وقدرته على رؤية المؤسسة التي يقودها، وفهمه للترابط بين أجزائها وأنشطتها ، وعليه أن يتحلى بالأخلاق الكريمة والتواضع والصبر والحكمة (النمر وآخرون ،٢٠٠١ م).

وبوجود هذه القوى تتنوع فنون القيادة العسكرية التي يمكن استخدامها في العمليات القتالية أو في التدريب ، ويمكن إيضاح بعض من هذه الفنون من خلال النقاط التالية (الغامدي ، ٢٠٠٦م) :

١. **فن إصدار الأوامر العسكرية :** لا يخلو الأمر العسكري من الجانب العلمي في مراحله المتعددة، فالأمر العسكري يعتمد على مهارة القائد في وقت إصداره وفي مدى تأثيره على المرؤوسين .
٢. **فن الاتصال :** مهارة الإنصات من قبل القائد لمرؤوسيه وإعلامهم بما يدور يعتبر من أفضل الطرق للشعور بالانتماء .
٣. **فن التأنيب :** تقديم الملاحظات الهامة دون تأخير بطريقة هادئة ورزينة بعد تحرى الحقيقة الكاملة بكافة ملابساتها .
٤. **فن معالجة التذمر:** تجنب الأوضاع التي تصنع المشاكل .

٥. **فن المكافأة :** الاعتراف بإنجازات المرؤوسين وتقبل الأفكار التطويرية.

٦. **فن المراقبة :** لا تظهر صفات ومهارات القائد العسكري إلا عند مراقبته لتنفيذ الأوامر والقرارات .

٧. **فن العقاب :** معاقبة القائد العسكري أمام مرؤوسيه قد يؤدي إلى انهيار مبدأ السلطة وتحطم سلسلة القيادة، ولهذا تناسب العقوبة مع الذنب والأحوال المحيطة فن يجيده القائد الناجح .

٨. **فن التعامل مع القيادات الأخرى :** وجود الرغبة المشتركة بين القيادات العسكرية في التفاهم ووضع الحلول للمشاكل يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة .

التفاعل بين القانون والتقاليد كمصدرين لسلطة القيادة العسكرية :

هذا التفاعل يظهر بوضوح في الحياة العسكرية ، يحاول النسق العسكري تنظيم المظاهر العسكرية عن طريق القانون ومع ذلك فإن التقاليد العسكرية تحكم سلوك العسكريين بدرجة كبيرة ، ويمكن إيضاح هذا التفاعل من خلال النقاط التالية (الآغا ، ٢٠٠٨م):

١ - **مسؤولية القائد العسكري عن مرؤوسيه :** القائد العسكري مسؤول مسؤولية مباشرة عن سلوك مرؤوسيه، وهذا يعكس الثقة الكبيرة التي تقدم للضابط، وتعني السلطة الممنوحة أنه قادر على ضمان الانضباط

داخل وحدته لأن تصرف المرؤوسين بطريقة خاطئة سيجعل القائد يُدان فوراً .

ويتضح ذلك في حرص القيادات العسكرية على عدم إعطاء مرؤوسيها الحريات ؛لأن الإفراط في منح تلك الحريات قد يكون دليلاً على ضعف قدراتهم القيادية .

٢- تقسيم العمل في الهرم العسكري : يعتمد تقسيم الأعمال في المؤسسة العسكرية على ثلاث مستويات يظهر فيها التفاعل بين القانون والتقاليد العسكرية ، في المستويات العليا يقدم الضباط التوجيهات ويضعون السياسة العامة للمؤسسة العسكرية، وبالتالي فهم يتحملون التبعات ، ثم المستويات المتوسطة وتشمل ضباط الصف الذين يواجهون الأفراد ويراقبونهم ويدربونهم تحت إشراف مباشر من الضباط ومسؤولياتهم محدودة ، أما المستويات الدنيا فهي تشمل الأفراد الذين يقومون بتأدية الأعمال المباشرة ويبذلون المجهود البدني ، ولهذا فلا تقع عليهم المسؤوليات ذات الطابع العام.

٣- توزيع المسؤوليات : تنبع من مسؤولية قائد الوحدة العسكرية ، وتؤيد القيادة هذا الإجراء لأنه يسهل تنفيذ الأعمال العسكرية ، إلا أن بعض القيادات تستغله للهروب من المسؤولية عن طريق توزيع الأعمال على من هم أقل في الرتبة العسكرية .

٤- **أعمال التفتيش :** يُمنح هذا الإجراء إلى قيادة الوحدة، وبالتالي يكون قائد الوحدة مسؤولاً أمام القائد الأعلى عن كل أعمال التفتيش .

٥- **المسؤولية عن الأخطاء :** يُعد الاعتذار عن الخطأ في النظام العسكري غير رجولي ؛لأن تفسيره يكون الهروب من تجنب الآثار المترتبة على الخطأ، وهذا منافٍ للعرف العسكري .

التفكير الإستراتيجي للقيادة العسكرية

ويمكن تعريف التفكير الإستراتيجي بأنه : استخدام الطريق الابتكاري في التفكير للرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والقدرة على التنبؤ بالفرص والمهددات التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل ثم تصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها (هلال ، ٢٠٠٨م).

وبطبيعة الحال فإن تشكيل مستقبل العمليات العسكرية يتطلب وضع كافة الموارد أمام القيادات العسكرية ، التفكير الإستراتيجي هو قيمة في جميع مستويات القيادة ، ومن المهم أخذ الوقت الكافي لاتخاذ القرارات وفق خطط محددة .

ويقوم التفكير الإستراتيجي على اتباع الخطوات الحديثة لحل المشاكل، ومن ضمنها خلق أنماط حديثة من القرارات لتحقيق النجاح في المستقبل، بينما التكتيك يعتبر وصفة محددة لكيفية القيام بمهمة معينة .

وفي هذا الصدد فإن التفكير الإستراتيجي مهارة هامة لكبار القيادات لوضع الأهداف عالية المستوى ورسم السياسات ، كما أن التفكير الإستراتيجي مهم للقيادات العسكرية في المستويات الوسطى من أجل معالجة المشاكل المتكررة والنظر في الحلول القوية والدائمة .

وعليه يمكن تقسيم التفكير الإستراتيجي للقيادة العسكرية إلى عدة أنشطة وهي (Headquarters Department of the Army,2015) :

١. فهم الظرفية : ويكون عن طريق مسح البيئة الخارجية والداخلية.
٢. التصور: وهو نشاط معرفي لما هو موجود فعلا ، والنظر فيما سيكون في المستقبل.
٣. الاستجواب: وهو طرح الأسئلة ويدل على الانفتاح على وجهات النظر المختلفة.
٤. استخدام التغذية الراجعة : بمعنى معرفة ردود الأفعال المختلفة.
٥. استخدام التفكير القياسي : الذي يتعامل مع المشاكل المعقدة والظروف والمواقف غير المألوفة ، ويكون بالاعتماد على المعرفة الحالية والمقارنة التاريخية .
٦. الوعي الذاتي: ويقصد به القدرة على إدارة عمليات التفكير الشخصية.

أهداف القيادة العسكرية

القيـادة الناجحـة هي الموجـه لأعمال الأفـراد والجماعـات، وهي التـي تدعم الإبداع وتحقيـق الأهداف ، وفي الوقت نفسـه تزداد أهمية القيادة بتطور المجتمعات واتسـاع الغموض والتعقيد في البيئة الخارجية (طشطوش ،٢٠٠٨م).

ومن المؤكد أن أهداف القيادة العسكرية تتنوع وفقاً لمصالح المؤسسة العسكرية ويمكن تحديد أهم تلك الأهداف في (Ozlen, Zukic, 2013):

١. دعم الإنتاجية والفعالية من خلال تقديم الخدمات الأمنية .
٢. تشجيع التعاطف تجاه احتياجات الزملاء والمرؤوسين.
٣. النظر في القضايا العالمية من تصورات مختلفة .
٤. التفكير النقدي .
٥. دعم احتياجات المرؤوسين وتوجيههم .

وهنا يمكن القول بأن البيئة غير المسـتقرة لها تأثيرات مختلفة على تحديـد المواقع المثالية وتحديد تمركز القوة العسـكرية المناسـبة وطرق انتشـارها ، ذلك دعى إلى تطوير سـلوك القيـادات للتعامل مع مختلف مناسبات البيئة العسكرية.



سمات وخصائص القيادة العسكرية

ويقصد بها الصفات العقلية والجسدية والعاطفية، وتركز السمات العقلية على الإرادة والانضباط الذاتي والمبادرة والثقة بالنفس والذكاء والوعي الثقافي، في حين تشمل السمات الجسدية اللياقة البدنية والصحية والمعرفة بكيفية ارتداء الزى الرسمي العسكري بكل فخر واعتزاز في جميع الأوقات ، أما السمات العاطفية فهي تركز على القدرة على السيطرة في العواطف والتوازن العاطفي والقدرة على قراءة الحالة العاطفية للآخرين .

وهكذا عندما تدمج هذه الصفات العقلية والجسدية والعاطفية مع القيم العسكرية يتكون الأساس المتين للبدء في اتخاذ القرارات المناسبة والأخلاقية (Randall,2006) .

وفي هذا الجانب فإن التمييز بين خصائص وصفات القيادة العسكرية الفعالة وغير الفعالة يشكل أهمية كبيرة ، وذلك لأن هناك بعض الخصائص والصفات يصعب الاستغناء عنها من أجل فعالية القيادة العسكرية في تحقيق الأهداف .

وعلى هذا الأساس فإن قيادة المؤسسة العسكرية تُعد صعبة ، فهي تعتمد على التحفيز من أجل استنهاض همم المرؤوسين، وبالتالي فإن أسلوب القيادة العسكرية يختلف باختلاف الثقافات العسكرية .

ومن هذا المنطلق يمكن تحديد أهم تلك الخصائص الواجب توفرها في القيادة العسكرية وفق التالي (Ozlen, Zukic,2013) :

١. القدرة على تحفيز المرؤوسين .
٢. استخدام أسلوب المشاركة .
٣. الانفتاح على الخبرة .
٤. القدوة الحسنة .
٥. تطوير المرؤوسين .

وأضاف (Sewell (2009 بعض الخصائص الواجب توفرها في القيادة العسكرية وهي:

١. روح المحارب .
٢. اللياقة البدنية .
٣. القدرة على التكيف مع كافة الظروف.
٤. الابتكار.
٥. براعة التعامل مع الآخرين .

في حين حدد (1977) Taylor بعض الصفات الواجب توفرها في القائد العسكري الناجح ومن أهمها :

١- الكفاءة المهنية : القدرة على تدريب مرؤوسيه لامتلاك المعرفة الوافية عن وظائفهم وقدرته على الإشراف وتقييم عمل مرؤوسيه وحسن التقدير في اختيار المساعدين له.

ومن المعروف فإن اللياقة البدنية هامة في المجال العسكري بسبب المطالب القوية في الحياة العسكرية ، وهنا يمكن التأكيد على أهمية اكتساب عادات الاعتدال في الأكل والشرب والعمل، ومن الضروري على القائد العسكري امتلاك صفات أبعد من الصفات المهنية المختصة فقط .

٢- القدرات الفكرية : التفكير الجاد وامتلاك المعرفة الفكرية الواسعة بقدر نطاق المصالح الوطنية، والقدرة على التعامل مع المشاكل الداخلية والتي تكون خارج النطاق العسكري، وفهم الجوانب السياسية والاقتصادية والدبلوماسية، والقدرة على التحدث والكتابة والإقناع وتجنبه المصطلحات الفنية التي تجعله غامضاً وبالذات أثناء الحديث مع الإعلام، والقدرة على تحفيز مرؤوسيه في اللحظات الحرجة والمهمات العسكرية الصعبة .

٣- **قوة الشخصية :** تشمل الثقة والشجاعة والتفاني والعزم والانضباط الذاتي من أجل إنفاذ المهمات العسكرية ، ولذلك ممارستها من قبل القيادة يكون من أجل البقاء وتحقيق الاحترام والثقة من مرؤوسيه وليس مجرد أداء العمل وفق الاختصاص، وبطبيعة الحال فإن تحقيق الاحترام والثقة يجعل القائد العسكري يملك القوة الجبارة القادرة على تحقيق النصر في المهام الخطيرة .

٤- **الصفات الملهمة :** القيام بأعمال غير عادية والقدرة على إطلاق حماس المرؤوسين وبالتالي الحصول على نتائج غير عادية ، هذه الصفات فطرية ولكنها قد تظهر في بعض القيادات أو يمكن الحصول عليها من خلال التدريب والتعليم، وفي بعض الأحيان قد تكون غير قابلة للتحقيق من قبل الآخرين ، كاريزما القائد هي القدرة على التأثير في قواته أثناء وجوده.

وفي هذا الخصوص يمكن قياس كفاءة القيادة عن طريق معرفة الرضا الوظيفي بالنسبة للمرؤوسين حيث يحدد استبيان الرضا الوظيفي الخصائص الفعالة للقائد والتي تؤثر عليهم وعلى تحفيزهم للقيام بالأعمال (Sewell ,2009) .

دور القيادة العسكرية في إدارة التغيير

إدارة التغيير من أصعب مسؤوليات القيادة العسكرية، الذي تحتاجه القيادة اليوم هو البدء بالممارسات الجديدة التي يمكن من خلالها صناعة المستقبل المطلوب وسرعة مواكبة التغيير .

وهناك بعض المهام الرئيسة التي ينبغي ممارستها من قبل القيادات العسكرية تتضح في الخطوات التالية (السبيعي ، ١٤٢٩هـ) :

١. الدراسة المستفيضة لأوضاع المؤسسة العسكرية ومتابعة الظروف والمتغيرات البيئية المختلفة، من خلال العملية التحليلية للمناخ الداخلي والخارجي بأسلوب دوري.
٢. صياغة رسالة المؤسسة العسكرية وتحديد الأساسيات والتوجهات الإستراتيجية المستقبلية .
٣. وضع الأهداف الإستراتيجية وفق معايير تقيس النتائج .
٤. صياغة الخطط الإستراتيجية واستثمار الفرص والابتعاد عن المهددات الناشئة من التغيير .
٥. تفعيل أنظمة التطوير ووضع آليات رصد ومتابعة الكشف عن المتغيرات.

٦. تقديم الهيكل التنظيمي الحديث بما يتناسب مع التغيير وتحديد الاختصاصات والعلاقات بين كافة الوحدات .

٧. دراسة مستويات استخدام البرامج التقنية في المؤسسة العسكرية والعمل على تحديثها وتعميمها .

٨. رصد الأداء على مستوى المؤسسة العسكرية والعمل على تطويره ورفعه بما يتوافق مع الأهداف والإستراتيجيات .

دور القيادة في تحقيق الأداء المتميز

حتى تستطيع القيادة العسكرية تحقيق التميز الفعال في أدائها، فإن هناك أساسيات ينبغي التركيز عليها والأخذ بها وهي (كونلو، واتسابو، ٢٠١٤ م):

- الأداء المتميز : ويعني قدرة المؤسسة العسكرية على تحقيق أهدافها، ويعني كذلك البحث عن طرق تجعل المؤسسة العسكرية الأفضل بصفة مستمرة .

وعلاوة على ذلك فإن الأداء المتميز يقوم على وضع معايير محددة تحقق نتائج جديدة ، لذا القائد البارع يقوم بتحفيز المرؤوسين وخلق المناخ الجيد والذي يرغب فيه المرؤوسين للتفوق في أداء أعمالهم .

- **التوقعات الواضحة :** يبدأ الأداء المتميز بتحديد التوقعات والأهداف الواضحة ، إذا علم المرؤوسون بالخطة ومصادر الدعم والنتائج المتوقعة، حينها سيقومون بالارتقاء لمستوى الحدث وأداء الأعمال بشكل أفضل.

- **الكفاءة :** وتعني المهارات والمعارف المتوفرة لدى المرؤوسين ، ومن أجل تحقيق الكفاءة تحتاج القيادات العسكرية إلى تعليم

مرؤوسيها وتدريبهم ، وفي السياق العالمي هناك اتفاق بأن المؤسسات العسكرية عليها أن تعين الأكفاء من البداية ، لكن الحاجة للتدريب والتعليم مستمرة باستمرار وجود المرؤوسين في أعمالهم .

- **الالتزام :** وهو العزم من قبل المرؤوسين على إتمام مهام أعمالهم ، ولذلك يذهب المرؤوسون إلى أعمالهم لأنهم في الغالب يرغبون في العمل ولديهم الحاجة إلى كسب العيش والمال .

وبطبيعة الحال هذه الحوافز لا تكفي في يومنا هذا ، بيئة العمل أصبحت صعبة وتحتاج للمنافسة القوية ، ويمكن القول بأن القيادة السيئة تحطم التزام مرؤوسيها ورغبتهم في التميز ، وهناك بعض الأدلة المباشرة والتي تشير إلى ممارسات القيادة السيئة وهي:

١. ارتفاع معدل دوران المرؤوسين .
٢. قلة أو غياب الأفكار الجديدة التي يقدمها أعضاء المؤسسة .
٣. نتائج التقييم ضعيفة ومتدنية .
٤. ارتفاع عدد الإجازات المرضية والغياب عن العمل .
٥. ضعف الإنتاجية .
٦. زيادة المشكلات في عمل فرق العمل .
٧. الخدمة السيئة لعملاء المؤسسة .
٨. صعوبة المحافظة على الأداء الجيد .

أما القيادات الناجحة فتركيزهم يكون على تحفيز وإلهام المرؤوسين، وذلك من خلال بيئة عمل تتصف بالإيجابية وتحقق الأهداف بكفاءة عالية.

المناخ : يتعلق ببيئة العمل وهل هي بيئة تدعم الإبداع أم لا ، ويقتضي المناخ الجيد توفر العناصر التالية :

١. الأجواء الإيجابية .
٢. الأهداف الواضحة .
٣. الإنصات وليس التحدث .
٤. تقدير المرؤوسين وليس نقدهم .
٥. العمل بروح الفريق .
٦. الإحساس والشعور بالهدف.
٧. التجديد وليس التكرار.
٨. النزاهة
٩. القيم الواضحة .

وبوجه عام القائد هو من يخلق المناخ في إدارته أو مجموعته وهو من يحدد أسلوب وأجواء العمل وسلوك المرؤوسين اليومي ، كما أن القائد البارع هو من يعرف معادلة الأداء المتميزة ويطبقها ، ومما سبق يمكن تحديد معادلة الأداء المتميز وفق التالي :

الأداء المتميز = توقعات واضحة × (كفاءة + التزام) + (مناخ داعم) .

طبيعة المؤسسات العسكرية الحديثة

تتسم المؤسسات العسكرية بأشكالها التنظيمية التقليدية والتي تركز على هرمية القيادة وتسلسل السلطة عبر مستويات هرمية؛ لذلك الميل للبيروقراطية واضح جداً .

وتلعب المؤسسات العسكرية دوراً هاماً رئيساً في الدولة، وبقاء الدولة يعتمد بدرجة كبيرة على قيادات المؤسسات العسكرية.

ولهذا السبب فإن تطور العصر الحديث فرض على كافة المنظمات ضرورة وقف النماذج التقليدية الهرمية والعمل على التوجه الحديث للمعرفة وتطوير نماذج المستويات التنظيمية .

وبطبيعة الحال ذلك أظهر أهمية امتلاك القيادات للقدرات الفردية المطلوبة في كل مستويات التنظيم والمعرفة لتأثيرات البيئة الخارجية والثقافات المختلفة.

وفي هذا الصدد فإن القيادة في المؤسسات العسكرية تمتد إلى ما هو أبعد من التفاعل وجهاً لوجه، وذلك لتمتع المؤسسات العسكرية بتنوع المستويات (إستراتيجية ، تشغيلية ، تكتيكية) حيث تقوم المستويات الإستراتيجية على السياسة الوطنية ، ويكون استخراج الموارد

الوطنيــة ظاهراً هنا لإنجاز الأهداف العسـكرية تحت القيادة الوطنية أما على المسـتوى التشـغيلي فيكون على مسـتوى العمليات ويرتبط هذا المستوى مع المسـتوى التكتيكي الذي يمثل القيادة المباشرة مع المعارك ، ويلاحظ مما سبق ضرورة الاهتمام بالتالي (Wong et al, 2003) :

١- القيـادة علـى المسـتوى الإسـتراتيجـي: تتعامل مع ظـروف متقلبة ومعقدة وغامضــة، ويجب أن تمتلك المعرفة التفاعلية للثقافات المختلفة في البيئة الخارجية لأنها تتعامل مع مسؤولين سياسيين رفيعي المستوى .

٢- البيئة الخارجية : وتتضمن البيئة الخارجية الجوانب الاجتماعية والاقتصــادية والتعليميــة والسياسـية والقانونية والثقافيــة والتي تكون ضمن منطقة جغرافية محددة وتتكون من الموزعين والوكالات الحكومية والمنافسـين (بيئة السـلم والحرب) ، وبوجه عام فإن البيئة الخارجية قد تسبب أحياناً فجوة عميقة بين المؤسسات العسكرية والمجتمع المدني، هذه الفجوة لابد أن تدار بطريقة جيدة وتستبدل بالتعاون والتسامح لأن الهدف واحد والمهمة تشاركية .

ومن المعروف فإن للمؤسسـات العسـكرية طابعاً خاصاً، فهي فريدة من نوعهـا لمحافظتها على التـوازن بين الخبرة المهنيـة الفنية والتبعية للسلطة المدنية وتمثيلها للمجتمع، وهي تعمل ضمن بيئات متنوعة ما بين داخلية وبيئة خارجية فرضتها الظروف.

٣- **المهام الحرجة والحاسمة :** للحد من الغموض وعدم التأكد والتقيد الذي تعيشه المؤسسات العسكرية يجب العمل وفق رؤية تشمل تشكيل الثقافة وإدارة العلاقات مع بقية القطاعات الأخرى والاستفادة من الأبحاث العلمية .

ونتيجة للظروف الحالية فإن المؤسسات العسكرية مطالبة بتغيير الطرق التي تؤدي بها أعمالها ، والاعتماد على التقنية الحديثة وتعزيز ثقافة الإبداع والمخاطرة .

٤- **القدرة الفردية :** نمو وتطور المؤسسات العسكرية يكون مع نمو وتطور قياداتها ، وبذلك تحتاج القيادة العسكرية إلى تزويدها بالمعارف والمهارات اللازمة .

وهناك أدوار قيادية هامة في هذا الجانب وهي المرونة مقابل السيطرة، والتركيز على الجانب الداخلي مقابل التركيز على الجانب الخارجي، والابتكار والإنتاج ومن الممكن إعداد قوائم طويلة ومحددة من المعارف والقدرات المطلوبة للقيادات العسكرية .

٥- **الثقافة التنظيمية :** التوفيق بين الثقافة التنظيمية والعسكرية مع الأهداف جانب مهم ، ويمكن القول بأن الثقافة التنافسية لها وجود في المؤسسات العسكرية، بينما العمل في العصر الحالي يتطلب البيئة المشتركة والتعاون لتحقيق الأهداف.

ويمكن التأكيد على أن الثقافة التنظيمية العسكرية قد لا تشجع على الاحترام وتوليد الكرامة وبالتالي يجب العمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية القائمة على الأخلاقيات الجيدة.

٧- **الفعالية التنظيمية :** عدم القدرة على التنبؤ الآمن في البيئة العالمية غير المستقرة ، فرض ضرورة تقييم استعدادات المؤسسات العسكرية وتحديد أفضل الطرق الفعالة لأداء الأعمال العسكرية .

مهارات القيادة العسكرية

تعتبر مهارة القيادة من أهم القدرات الفردية التي يمتلكها القائد العسكري لارتباطها بالأداء الفعّال .

وفي هذا الخصوص فإن مهارة القيادة المباشرة والتي تهتم المؤسسات العسكرية بها في الوقت الحالي هي القدرة على التكيف، وهذا المنطق مهم في القيادة العسكرية .

يظهر سؤال هام هنا وهو لماذا التكيف ؟

ومن المهم التأكيد على أن الانتقال من التدريبات اليومية إلى إعدادات القتال يتطلب وبلا شك أن تكون القيادة متكيفة جداً ، ويمكن تحديد أبعاد التكيف من خلال امتلاك القائد الأبعاد التالية وهي (القدرة على التعامل مع الأزمة، القدرة على التعامل مع ضغوط العمل، القدرة على حل المشاكل بطريقة خلاقة ومبدعة، القدرة على التعامل مع صعوبة التنبؤ، القدرة على تعلم مهارات جديدة، القدرة على التكيف مع الزملاء، القدرة على التكيف الثقافي، القدرة على التكيف البدني) (Earnhardt,2008) .

وأضاف Randall (2006) بعض المهارات الهامة للقيادة العسكرية وهي:

١. مهارات كيفية التعامل مع الناس .

٢. المهــارات المفاهيمية التي تمكن القائد مــن التعامل مع الأفكار: فهي تتطلب حسن التقدير والقدرة على التفكير بطريقة خلاقة .

٣. المهــارات التقنية والقدرات المتعلقة بالعمل : وهي تشــمل تطبيق المهارات التكتيكية في حل المشاكل والاستفادة من التقنية بطريقة مميزة .

٤. مهارات حل المشــكلة : وهي تركز على فهم ما هي المشكلة وكيف تؤثر على المؤسســة العســكرية وتحديد حلول هذه المشــكلة هذه المهارات حاسمة وهي قابلة للتدريب بين القادة العسكريين .

٥. المهــارات الاجتماعية : ضــرورية لتحفيز المرؤوســين للعمل معاً ، وحشــد الدعم والتواصــل عن طريــق الإقناع والتفاوض وإدارة الصراع من أجل تحقيق الأهداف.

ومما ســبق يمكن التأكيد على أن تلــك المهارات والمعارف والقدرات تتطــور مــع الوقت وتعتمــد على خبرة القائــد مما يجعلها تصــبح أكثر نجاحــاً ، وبالتالي التدريــب وتطوير هذه المهارات عنصــر هام للنجاح والاستمرار.

القيادة التحويلية في المجال العسكري

في البداية من الأهمية بمكان التحدث عن القيادة الخادمة والتي كان لها الاهتمام الكبير في السنوات الأخيرة بالذات في الأوساط الأكاديمية باعتبارها نظرية قيادية بديلة، تتشابه القيادة التحويلية والقيادة الخادمة في نطاقها على الرغم من تركيز القيادة التحويلية على القائد بدرجة كبيرة بينما القيادة الخادمة تركز بشكل أكبر على المرؤوسين وتعمل على استثارة جهودهم للاستفادة من خبراتهم .

ويمكن تحديد الفروق بين القيادة التحويلية والقيادة الخادمة بالتركيز على العناصر التالية (Earnhardt,2008):

١. الاهتمام بالاحتياجات الفردية أو التنظيمية .
٢. الميل للقيادة أو الخدمة .
٣. تفويض الصلاحيات أو السيطرة .
٤. الولاء والتركيز نحو النهج الفردي أو نحو المنظمة .

مزايا القيادة الخادمة :

يمكن بلورة أهم مزايا القيادة الخادمة في النقاط التالية (Earnhardt,2008):

١. **الرؤية :** ينظر للرؤية بأنها وسيلة إلهام للآخرين وتحفيز لأداء العمل بكل دقة والتحرك نحو المستقبل ، ويأتي دور القائد هنا في محاولة إحداث التناسق والتناسب بين رؤية المرؤوسين والقيادة وتوحيد مصالحهم وأهدافهم بما يحقق مصلحة المؤسسة العسكرية.

٢. **الثقة :** تعتبر الثقة ضرورية للمؤسسة العسكرية، وتثير القيادة الخادمة الثقة في المرؤوسين باعتبارهم المعنيين بمعرفة المشكلة وامتلاك صلاحيات حلها ، حيث تؤدي النزاهة والثقة إلى المصداقية ، إذا لم تتحقق الثقة فإن القيادة يصبح دورها رقابياً وفق سياسة القوة والتسوية.

٣. **الإيثار :** يرتبط الإيثار بحسن السيرة والسلوك وهو قيمة أخلاقية تقود المرؤوسين إلى تحقيق مصالح الآخرين دون انتظار مكافأة أو تعزيز إيجابي من أحد ، ويتراوح الإيثار بين القيام بالأعمال بدون أنانية إلى الوصول إلى التضحية من أجل حياة الآخرين .

٤. **التواضع :** التواضع صفة فضيلة ترفض تمجيد الذات، ويُعد التواضع جزءاً حيوياً من القيادة ، يحس من خلاله القائد بقيمة ذاته ثم يغرس تلك القيمة في المرؤوسين، ويرتبط التواضع بالوعي الذاتي للشخص .

٥. **المحبة :** عندما تتحدث عن الاحترام ونكران الذات والتسامح والصدق والالتزام فأنت تتحدث عن المحبة .

وإلحاقا بذلك فإن الحب يحدث من خلال كسب المرؤوسين وتقديم الخدمات لهم ودعمهم ، ولذلك تنظر القيادة الخادمة هنا للمحبة بأنها تقدير للمرؤوسين باعتبارهم من يشكل المؤسسة العسكرية، ليس الهدف منها عاطفياً وإنما هو تقدير لمن قام بتشكيل كيان المؤسسة العسكرية.

٦. **الخدمة :** هي الوظيفة الأساسية للقيادة العسكرية، أن القبول بتحمل مسؤولية الآخرين يحتم خدمتهم.



القيادة التحويلية

Burns هو من قام بتأسيس نظرية القيادة التحويلية في عام ١٩٨٥م ، ثم ميّزها عن القيادة الإجرائية ، وعرفها : بأنها عملية يقوم فيها القائد والمرؤوس بدعم بعضهم البعض للوصول إلى أعلى مستوى من الدافعية والروح المعنوية العالية .

فالقيادة التبادلية (الإجرائية) كما ذكرنا سابقا هي علاقة اقتصادية بين القائد والمرؤوس، يبحث القائد عن الاستفادة من إمكانات المرؤوسين بطريقة تبادلية اقتصادية، يقدم لهم الإمكانات والاحتياجات المادية والمعنوية مقابل عقد ويطلب منهم تنفيذ المهام والأعمال (السبيعي ، ١٤٢٩هـ).

وفي هذا الصدد فإنه يشار للقيادة التحويلية بالكاريزما والنظرة الثاقبة والقيادة الملهمة ، ويظهر دورها في تحفيزها للمرؤوسين، وقيامها برفع مستوى الوعي لديهم حول أهمية وأهداف المؤسسة العسكرية وإشراك المرؤوسين في صناعة الأهداف ، وفي ضوء هذه المعلومات فإن القيادة التحويلية تقوم على الارتباط العاطفي بين القائد العسكري ومرؤوسيه .

وبصفة عامة فإن القيادة التحويلية ترتكز على أربعة أبعاد أساسية وهي (Livingston et al, 2002):

١. الكاريزما أو التأثير المثالي : ويعني كسب الاحترام والثقة من المرؤوسين.
٢. الحافز الملهم : ويقصد به وجود الحماس للجميع والنظر برؤية وتفاؤل.
٣. الاعتبار الفردي : وهو توفير الاهتمام الشخصي لجميع المرؤوسين .
٤. التحفيز الفكري : ويعني تشجيع المرؤوسين لحل المشاكل بطرق إبداعية.

ويمكن شرح هذه الأبعاد بطريقة أشمل على النحو التالي:

١- الكاريزما أو التأثير المثالي : ويعني ظهور القائد بمثابة القدوة لمرؤوسيه من خلال إنجازاته الشخصية وسلوكياته، تكون النتيجة هي الإعجاب والاحترام من مرؤوسيه نظرا لمواقفه الثابتة ، هذه التصرفات تعتمد بشكل كبير على مهاراته في الاتصال اللفظي وغير اللفظي، ويحدث بمقتضى ذلك وضع المعايير الأخلاقية والمعنوية العالية لكسب ثقة واحترام مرؤوسيه .

٢- الحافز الملهم : ويعني التأكيد على أهمية المرؤوسين وتشجيع العمل الجماعي وتحفيز التوقعات العالية للأداء المتميز والتواصل وغرس الرؤية التنظيمية والتعبير بحماس والتفاؤل .

وفي سبيل تحقيق الأهداف فإن القائد يسمح بمشاركة مرؤوسيه في تحديد رؤية المؤسسة العسكرية، وغالباً ما يستخدم الارتباط العاطفي لجعل مرؤوسيه يحولون مصالحهم الذاتية الخاصة إلى مصلحة المؤسسة العسكرية أو المجموعة .

٣- **الاعتبار الفردي :** ويعني الاهتمام بالاحتياجات التدريبية والتطويرية لمرؤوسيه ، ويحدث هذا من خلال الاستماع والتواصل والتوجيه من أجل تحديد كيفية تلبية احتياجاتهم ، هذا القائد يركز على تقديم التغذية الراجعة لمرؤوسيه ويوازن بين احتياجاتهم مع احتياجات ومتطلبات المؤسسة العسكرية.

٤- **التحفيز الفكري :** ويعني تشجيع مرؤوسيه على التفكير النقدي والتعامل مع المشكلات بطرق إبداعية وتعزيز تنمية مهارات حل المشاكل وتشجيع التفكير الخيالي وإعادة تقييم القيم والمعتقدات، وتشمل برامج التشجيع تقديم المكافآت للمرؤوسين في بعض السلوكيات مثل الأداء الجيد.

فوائد القيادة التحويلية : هناك العديد من النتائج الإيجابية التي تظهر أثناء الالتزام بالقيادة التحويلية من ضمنها (Livingston et al,2002):

١. تعزيز الرضا الوظيفي .

٢. زيادة الإنتاجية التنظيمية .

٣. انخفاض مستويات التوتر والخلافات بين المرؤوسين .
٤. القـدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والتي تشكل أهمية في البيئة العسكرية .

ورغم أهمية القيادة التحويلية إلا أن هناك عدة عناصر قد تعيق نجاحها في بناء فريق عمل ناجح يحقق أهداف المؤسسة العسكرية وهي (عباس ، ٢٠٠٨م):

١. عدم قدرة القائد على الاستخدام الفعال لمهارات مرؤوسيه .
٢. ميل القائد لاستخدام أسلوب التحكم والسيطرة في آراء المرؤوسين وسلوكياتهم .
٣. غياب النزاهة والشخصية القيادية للقائد ، فالمرؤوسون يقتدون دائماً بالقائد الذي يحترمونه .
٤. غياب الذكاء الاجتماعي للقائد وبالتالي تغيب الفعالية داخل المؤسسة.
٥. ضعف التفاعل بين القائد وفريقه، فهو بحاجة إلى معرفة وفهم المرؤوسين كمجموعة متفاعلة .
٦. عدم منح المرؤوسين الصلاحيات المناسبة والتي تمكنهم من الإبداع .
٧. الافتقار إلى رؤية مستقبلية واضحة .

أهمية الذكاء العاطفي للقيادة العسكرية

رغم أن النظريات التقليدية للقيادة قد أغفلت جانب العاطفة واعتبرت أن القيادة يجب أن تقوم على التخطيط والتفكير بعقلانية دون تأثير العواطف، إلا أن بعض الدراسات الحالية اهتمت بالعاطفة ومنها فكرة القيادة التحويلية ، أو الكاريزما وهي ارتباط عاطفي بين القائد والمرؤوسين من أجل تحفيزهم على تبني أهداف المؤسسة العسكرية وقيمها .

ولاشك أن معالجة القائد للمعلومات العاطفية للمرؤوسين قد تساعده على التعامل بفعالية مع المعلومات الغامضة وبالتالي القدرة على توجيه انتباههم إلى القضايا أو التهديدات التي تتطلب الاهتمام الفوري .

ويؤدي هذا الاحتمال إلى أن الذكاء العاطفي قد يكون مؤشراً مفيداً من السلوكيات التحويلية/ الكاريزمية للقيادة، حيث تظهر أهمية العلاقات الاجتماعية أو العاطفية بشكل واضح في القيادة التحويلية .

ومن هذا المنطلق فإن القيادات التي تملك القدرة على إدراك مشاعرها الخاصة ومشاعر مرؤوسيها تعتبر أكثر فعالية في معرفة

كيفية اكتساب احترام وثقة المرؤوسين، وبالتالي سيرتفع لدى المرؤوسين مستوى التعبير العاطفي بشكل أدق عن قيمهم ومعتقداتهم، وسيكون لديهم المزيد من الفهم لأهداف ومهمة المؤسسة العسكرية.

وفي ضوء ما سبق فإن إيصال الرؤية التنظيمية من القائد لمرؤوسيه بطريقة معبرة عاطفياً وليس بطريقة فنية قد يكون أكثر جاذبية ، عندما يستطيع المرؤوسون القراءة بدقة في مشاعر الآخرين يصبح لديهم القدرة على التفاعلات الشفهية مع زملاء العمل .

وفي ختام هذا الموضوع يمكن التأكيد على أربعة عناصر أساسية يستخدمها القائد العسكري للتعامل مع مرؤوسيه ترتكز على الذكاء العاطفي وهي (Livingston et al,2002):

١. **تسهيل العاطفة :** امتلاك القائد للمستويات العالية من الذكاء العاطفي يجعله يستخدم تجربة المشاعر الإيجابية من أجل تحسين أداء المؤسسة العسكرية.

٢. **الإدراك والتقييم والتعبير عن العواطف :** يحصل القائد على التأثير إذا أصبح قدوة لمرؤوسيه من خلال السلوكيات والإنجازات الشخصية التي تولد كسب الاحترام والتقدير ، وكذلك إدراك القائد لمشاعره الخاصة ومشاعر مرؤوسيه يجعله أكثر فاعلية في كسب احترام مرؤوسيه وبالتالي تحقيق الأهداف .

وتأسيسا على ما ذكر سابقا فإن قدرة القائد على التصور بدقة ثم التقييم السليم والتعبير عن مشاعره الخاصة وعلى إدراك ردود الأفعال يؤدي إلى غرس الرؤية التنظيمية في مرؤوسيه.

٣. **الفهم والتفكيروالعواطف :** تحليل المعرفة العاطفية للمرؤوسين يغرس مثالية القائد ويشعرهم بالثقة ، قدرة القائد على فهم احتياجات المرؤوسين وتوقعاتهم ميزة تحقق القدرة على التحفيز ، هذا الأمر يقتضي فهم العواطف من أجل حث المرؤوسين على حل المشاكل والتغلب على التحديات .

٤. **إدارة تنظيم العواطف :** القائد الذي يمتلك القدرة على إدارة المشاعر يكون أكثر قوة على ممارسات ضبط النفس في حالات المشاكل وبالذات في الحروب وبالتالي يكسب احترام وثقة المرؤوسين .

وعليه فإن قدرة القائد على إدارة العواطف تجعله يتكيف مع سلوكيات مرؤوسيه ويؤثر فيها .

وفي هذا الصدد ذكر (Randall (2006 أن وجود المستويات العالية من المهارات القيادية يجعل المرؤوسين يستمرون في خدمة القائد نظرا لثقتهم في إمكاناته وقدرته على التأثير فيهم ، وبوجه عام فإن غرس القيم العسكرية يرتبط بالقيادة العسكرية في المقام الأول، ولهذا السبب

استيعاب وفهم القيم العسكرية من قبل القيادات يسهم في تطبيقها والالتزام بها، وتتشكل القيم من النقاط الرئيسية التالية :

- **الولاء:** وهو الإخلاص للوطن والدستور .
- **الوفاء:** وهو البحث عن الفرص لتحسين الذات لصالح الوطن والمواطن وقبول المسؤولية.
- **الاحترام :** وهو معاملة الآخرين بما يرغب القائد معاملته به .
- **الإيثار:** وهو وضع خدمة الوطن ومؤسساته العسكرية والمرؤوسين قبل القائد ، وهي تشمل الانضباط والقدرة على السيطرة على الذات والثقة في النظام .
- **الشرف :** وهو يرتقي على كل القيم العسكرية .
- **النزاهة :** فعل ما هو صحيح وقانوني وأخلاقي والاستعداد للقيام بما هو حق حتى لو لم يبحث عنه أحد.
- **الشجاعة :** القدرة على مواجهة الخوف والخطر والشدائد .

وفي النهاية فإن هذه القيم العسكرية تمثل الأساس الذي يجب البدء به في تدريب المرؤوسين ليصبحوا قادة أفضل في المستقبل .

تطوير القيادة العسكرية

القيادة العسكرية تُعد ميزة تنافسية لا يمكن أن تحل محلها التكنولوجيا ، ولهذا تطوير القيادة جزء لا يتجزأ من نجاح المؤسسات العسكرية اليوم وغداً، وهو استثمار هام لا يمكن التخلي عنه .

ومن هذا المنطلق فإن هناك العديد من العناصر الهامة التي يمكن التأكيد عليها لأنها تسهم في تطوير القيادة العسكرية وهي (Headquarters Department of the Army ,2015) :

١. الاعتماد على القيادات القادرة على التكيف مع البيئات المتغيرة والمعقدة ، وذلك من خلال الاهتمام بالتعليم والتدريب والاستفادة من الخبرات، مع ضرورة امتلاك القيادات خاصية الابتكار والعمل بجرأة ومبادرة في الحالات الديناميكية والمعقدة.

٢. التركيز على التنمية الذاتية من خلال تمتع القيادات بالمعارف والمهارات وتنمية الثقة بين الأفراد ، وبين الأفراد والضباط ، وبين الأفراد والمواطنين ، وبين الأفراد وأسرهم ووحداتهم العسكرية ، وبين المؤسسات العسكرية والشعب.

٣. تفعيل المشاركة من الأفراد ودعمها من القيادات العسكرية

وإتاحة المجال لتقديم الأفكار التي تسهم في تطوير المؤسسات العسكرية، على أن تلتزم القيادات بتطوير الأفراد وتطوير نفسها .

٤. تحديد الأهداف الواضحة والمحددة وتطويرها وفقا لمتغيرات العصر الحالي السريعة.

٥. دعم وتعزيز ثقافة التعلم من خلال خلق بيئة تعليمية داعمة وتهيئة الظروف المناسبة لتطوير القيادات .

٦. الاستفادة من أي خبرة تعزز من تحسين الأداء وتشجيع جميع الأنشطة التي تحقق التنمية والتطوير .

٧. قياس ردود الأفعال ومعرفة اتجاه الأداء وتقييم النتائج ثم تعديل القصور وانحراف مسارات الأداء .

٨. توفير كافة المعلومات الهامة والتي تسهم في اتخاذ القرارات بصورة مناسبة والتركيز على البرامج الشاملة التي تمتد من كبار الضباط إلى الأفراد.

٩. المحافظة على التطوير المستمر لقيادات المستقبل وتحديد الأنشطة الشاملة والهادفة من أجل التطوير .

١٠. تحديد رؤية ورسالة واضحة ومميزة للمؤسسات العسكرية ،على أن تتميز بتأكيدها للكفاءة والالتزام وتحديدها للمهارات التي تحتاجها قيادات المستقبل.

١١. تقديم الحوافز والدعم والتوجيه المناسب من قبل قيادات المؤسسات العسكرية.
١٢. إتاحة فرصة التمكين والكفاءة للحصول على النتائج الهادفة ويكون ذلك بدمج كافة العناصر من أفراد وقيم وحوافز وعمليات .

أساسيات تطوير القيادات العسكرية : تأخذ المؤسسات العسكرية على عاتقها تطوير قياداتها حتى تصبح قادرة على إنجاز المهمات العسكرية وبالذات في البيئات الديناميكية ، ولكي يظهر القائد العسكري الناجح فإن الأمر يتطلب برامج وأساسيات منها ما يلي (Headquarters Department of the Army, 2015) :

١. يشجع مرؤوسيه على التعلم والتنمية، وعليه السعي الدائم إلى تعلم الجديد وبالذات في المجال العسكري.
٢. التدريب والتوجيه وبناء فريق العمل وتعزيز تنمية ثقافة المؤسسة العسكرية.
٣. إقامة العلاقات مع الآخرين على أساس من الثقة (المرؤوسين – الرؤساء – الزملاء) .
٤. التجربة وهي الأداة الأقوى للتعليم .

وفي هذا الصدد هناك طرق وأساليب للتعامل مع المرؤوسين وهي :

١. القائد الذي يتفاعل مع مرؤوسيه داخل وخارج العمل يتوفر

لديه الخلفية والخبرة الكاملة عن المرؤوسين، وهذا يمكنه من اكتشاف مهاراتهم وخبراتهم لدعم احتياجات المؤسسة العسكرية وبالتالي يبني الثقة معهم والتي هي مفتاح المحادثات الصريحة حول احتياجاتهم التطويرية .

٢. الاستماع إلى المرؤوسين وفهم وضعهم ودعمهم وتوفير احتياجاتهم .

٣. تبادل الخبرات مع المرؤوسين بما في ذلك الخبرات الشخصية، حيث تساعد الصراحة على بناء المصداقية بين القائد ومرؤوسيه.

٤. تقديم المعلومات الواضحة في الوقت المناسب، والتي يمكن من خلالها تحديد مواطن القوة والضعف لدى المرؤوسين .

وعلى هذا الأساس فإن المحافظة على الأنشطة التطويرية للقيادة العسكرية يتطلب تعزيز ثلاثة أسباب هامة هي (Headquarters Department of the Army, 2015) :

١. تحسين أداء المؤسسة العسكرية يعتمد على القيادة الأفضل التي تترجم العمل إلى فرق تؤدي الأعمال بأفضل كفاءة .

٢. تحسين أداء الأعمال طويلة الأجل وقصيرة الأجل يسهم في تجهيز احتياجات القيادات المستقبلية .

٣. تمكين القيادات الجيدة التي لديها الرغبة في التعلم وتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية .

التطوير الذاتي للقيادة العسكرية : التطوير الذاتي هو مسؤولية القيادة العسكرية ويقصد به التعلم الذاتي بمعنى اعتماد القيادات على أنفسهم في التطوير، ولذلك هناك العديد من الشروط اللازمة لتحقيق التطوير الذاتي وهي (Headquarters Department of the Army, 2015) :

١. معرفة الذات جزء هام من تطوير الذات، وهناك العديد من البرامج المتاحة لفهم نقاط القوة والضعف من قبل القيادات العسكرية، وينتج عنها الحصول على نظرة ثاقبة لتحديد الاحتياجات التدريبية في المستقبل.
٢. تبادل معلومات تطوير الذات مع القيادات العسكرية الأخرى .
٣. دعم خطط التطوير الذاتي والتعلم الموجه نحو الأهداف.
٤. توفير فرص التعلم من التجارب والتدقيق عندها للتأمل ودراستها ومعالجة الأخطاء .

وفي هذا الجانب ولتحقيق عملية التطوير الذاتي للقيادات العسكرية بطريقة ناجحة يتوجب التركيز على النقاط التالية :

١. جمع المعلومات من أجل معرفة الذات : يكون ذلك عن طريق التقييمات الرسمية لأنها تقيس الأداء الفعلي على سبيل المثال الاختبارات .
٢. تقييم الأداء .
٣. الجلسات الاستشارية (رسمية أو غير رسمية) .
٤. اختبارات الذكاء والقدرات .
٥. ردود الفعل من الزملاء والرؤساء أو المرؤوسين .

وفي النهاية فإن كل ذلك يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات .

أهداف التطوير الذاتي للقيادة العسكرية : لا يمكن في الحقيقة إحداث التطوير الذاتي للقيادة العسكرية دون تحديد أهداف محددة وواضحة ، وبشكل مختصر يمكن تحديد بعضها في النقاط التالية (Headquarters Department of the Army, 2015) :

١. تعلم المعارف الجديدة .
٢. كسب أو تعزيز المهارات .
٣. تغيير المواقف أو القيم .
٤. تحديد الاحتياجات التدريبية .

معوقات التطوير الذاتي للقيادة العسكرية : يمكن تحديد أهم تلك المعوقات الذاتية للقيادة العسكرية في العناصر التالية:

١. التسويف واللامبالاة .
٢. الاعتزاز بالنفس .
٣. انغلاق الفكر .
٤. عدم المرونة .
٥. التقيد الصارم بالمعتقدات والافتراضات .
٦. العوامل الخارجية مثل عبء العمل أو الالتزامات الشخصية أو المهنية. ومن جهة أخرى ولمواجهة تلك المعوقات فإنه يتوجب العمل على :

- كتابة مخطط للأهداف .
- تجزئة المهام الكبيرة إلى مهام أصغر يمكن التحكم فيها .
- تقديم قائمة من الخطوات الصغيرة المطلوبة لإنجاز كل خطوة .
- الاستفادة من القيادات العسكرية الأخرى .
- جعل الوقت الروتيني للعمل على الأنشطة التطويرية الذاتية .
- معرفة القدرات من أجل تحديد المهام التي بالإمكان القيام بها.
- تحديد المواقف الانهزامية واستبدالها بأخرى إيجابية.

إعداد القيادة العسكرية وتدريبها :

تختلف برامج إعداد القيادات قبل الالتحاق بالخدمة العسكرية وبعد الالتحاق بالخدمة ، إذ أن برامج التدريب المقدمة للقيادات قبل الخدمة تستهدف تزويدهم بالمعلومات وتدريبهم على المهارات للعمل المنتظر منهم ، بينما البرامج المقدمة بعد الالتحاق بالخدمة العسكرية تستهدف تدريبهم من أجل رفع كفايتهم وتطوير معلوماتهم وتجديدها ، وفي ظل تلك البرامج فإن هناك قواعد وأسساً عامة للتدريب وهي (عريفج ، ٢٠٠٤م) :

١. **الأبعاد العلمية :** بمعنى يكون التدريب قائماً على الدراسات العلمية النظرية والميدانية والتي تكشف عن الاحتياجات التدريبية المستقبلية للقيادات العسكرية .

٢. **الأبعاد الوظيفية :** يقصد بها تنوع البرامج التدريبية وارتباطها بالوظائف التي تؤديها القيادات العسكرية فعلياً في مجال أعمالها اليومية .

٣. **الأبعاد الشمولية والمشاركة :** أن تكون البرامج التدريبية والتطويرية لكافة القيادات على مختلف المستويات مع ضرورة الأخذ بوجهة نظر القيادات المرشحة للدورات التدريبية عن التخطيط للبرامج من حيث مدتها ومحتواها المهاري والمعرفي .

٤. **الأبعاد التحفيزية وتوفير الاحتياجات :** بمعنى ربط نتائج البرامج التدريبية بالترقيات أو صرف العلاوات أو المكافآت وذلك لضمان جدية القيادات في الاستفادة من الدورات التدريبية .

وسائل وطرق الإعداد والتدريب : برامج ما قبل الخدمة العسكرية يطغى عليها الجانب النظري أكثر من الجانب العملي بينما تركز البرامج أثناء الخدمة على الجانب العملي ورفع مستويات الأداء الوظيفي ، وفيما يلي وصف موجز لوسائل وطرق الإعداد والتدريب :

١. **دراسة الحالة :** وسيلة تدريب عملي يقوم بها المشرف على البرنامج بعرض حالات سبق وأن واجهت القيادات أثناء العمليات على أرض الواقع ثم يترك للمتدربين فحصها ودراستها ، بعد ذلك يقدم كل واحد منهم البيانات والمعلومات المتعلقة بالحالة ، ويستهدف القائم على البرنامج معرفة قدرة المتدربين على استقصاء المعلومات وتحليلها ثم التفكير في البدائل والحلول ونقدها .

٢. **لعب الأدوار :** وضع المتدربين أمام مواقف معينة وخلافات ويُطلب منهم معالجتها ، ويشترك بعضهم في تمثيل الأدوار المتصارعة في حين يراقب الآخرون مجريات الأوضاع ويسجلون ملاحظاتهم ثم يقدمون الحلول والاستنتاجات .

٣. **الزيارات الميدانية :** تنفيذ الزيارات الميدانية لبعض المؤسسات المتميزة من أجل إطلاع المتدربين على طرق وأساليب تنفيذ أعمالها مما يُثري تصورات القيادات ويفتح المجال أمامهم للرؤية المستقبلية .

٤. **المؤتمرات :** تدور المؤتمرات حول موضوع معين أو مشكلة يجري نقاشها ، يعرض فيه المشاركون والذين يتميزون بالمعرفة المسبقة للموضوعات حلول المشكلات المطروحة ثم يقدمون الاقتراحات والتوصيات .

٥. **ورش العمل:** يجتمع المتدربون للمشاركة في تطوير مهارات معينة تعاني من بعض القصور ، ويكون التدريب بطريقة مباشرة ضمن خطة عمل معدة مسبقاً .

٦. **حلقات النقاش والحوار:** يديرها خبير متمرس ومن الضروري تفعيل المشاركة وتبادل الآراء بين المشاركين .

٧. **الاشتراك في الدوريات العلمية المتخصصة :** المشاركة في هذه الدوريات أو الاطلاع عليها يُثري المعرفة ويطور النمو المهني للقيادات .

٨. **الالتحاق بمراكز التأهيل وكليات الإدارة في الجامعات :** حيث يدرس المتدربون ساعات معتمدة من البرامج المتنوعة، والتي تشمل الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس ومناهج البحث العلمي.

مستقبل القيادة العسكرية

هناك حاجة إلى النظر في تصور وطبيعة التغيير في القيادة العسكرية بالمستقبل ، ويمكن التأكيد على أن تلك القيادة لا تقتصر على كونها صورية أو عبارة عن مسؤوليات إدارية فقط، ولكن الأهم هو القدرة على الاستجابة للتغيير وأخذ زمام المبادرة .

هذا سيقودنا إلى التفكير في نوعية التطور المستقبلي في المؤسسات العسكرية وقد يشمل التغيير جوانب هامة منها (Caless,2015) :

١. قد يكون هناك المزيد من مشاركة القطاع الخاص وزيادة التركيز على النتائج، وعلى هذا الأساس فإن الترقيات والتقدم في السلم الوظيفي ستدرس بعناية كبيرة .
٢. التركيز سيكون على التخطيط والعمل وتنفيذ التفكير الإستراتيجي، ومن الممكن أن يكون هناك حركة مستمرة في التغيير داخل القطاع العسكري من ملتحقين ومن مغادرين .
٣. سيكون العمل بطريقة مبتكرة وستتخلى المؤسسات العسكرية عن القيود المفروضة عليها، والتركيز سيكون على المؤهلين للالتحاق بالوظائف العسكرية .

٤. الهيكل التنظيمي سيكون أصغر حجماً وأكثر ديناميكية للأوامر، خلفاً للهياكل التنظيمية الراكدة والتقليدية والموجودة حالياً في أغلب المؤسسات العسكرية .

مهارات القيادات العسكرية في المستقبل:

في المستقبل سيكون التركيز على التوسع في التكنولوجيا حول العالم والاهتمام بالقانون سيصبح أكثر أهمية .

ومن هذا المنطلق هناك مهارات هامة وحديثة تحتاجها قيادات المستقبل وستمكنها من مواجهة التحديات بكل قوة وعزم وهي :(Batts et al,2012)

١. **المنظور العالمي في عصر التقنية والتهديدات الإرهابية :** يتوجب على القيادات العسكرية زيادة الوعي والمعرفة عن التاريخ والتطور العالمي، وربطه مع القضايا اليومية وفق قاعدة معلوماتية قوية .

٢. **الإبداع :** المشاكل التي تقع تستلزم عملية التفكير التي تتطلب الإبداع.

٣. **إدارة التغيير:** تغير المفاهيم التقليدية أصبح ضرورياً في ظل التغيرات في البيئة العالمية واتجاهات التقنية، سوف تحتاج القيادات العسكرية إلى التدريب على المهارات اللازمة لإدارة التغيير بكل كفاءة .

٤. **القدرة على التواصل الشفهي والكتابي :** التغيير قد لا يكون سريعاً جداً وسوف تحتاج القيادات العسكرية المعاصرة لتطوير مهارات التواصل الشفهي من أجل شرح النظريات العلمية المعقدة في أشكال بسيطة ، وينبغي تشجيع طرق وأساليب الإقناع وتطوير الحوار المنطقي.

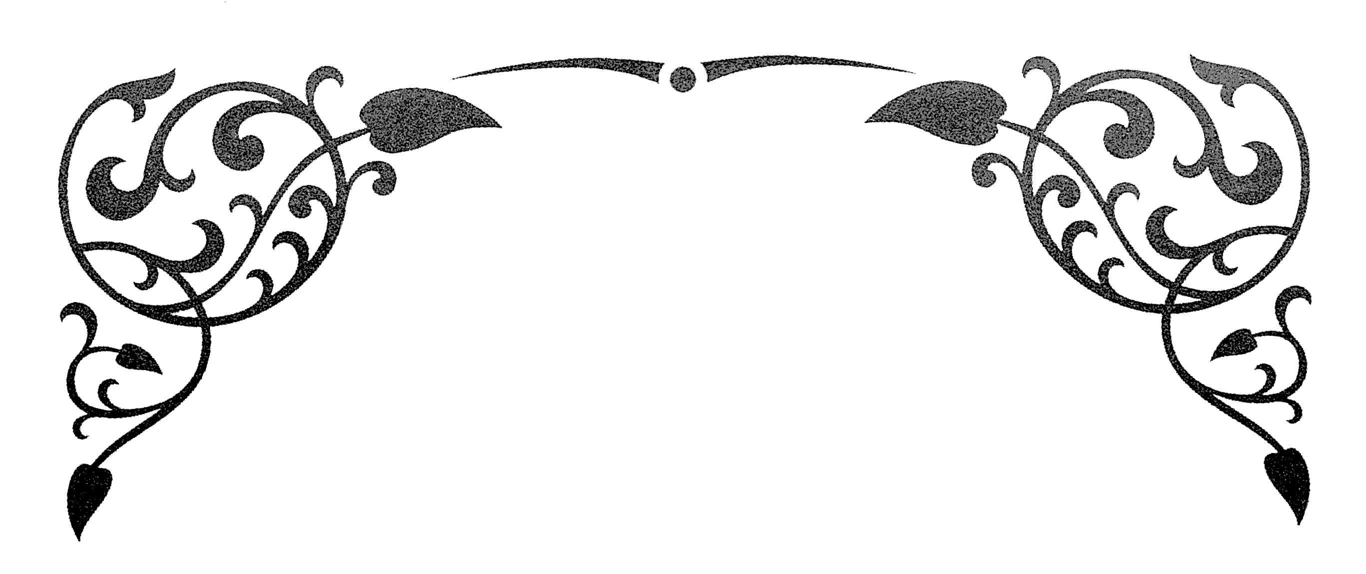
٥. **إتقان اتجاهات التقنية :** ستحتاج القيادات العسكرية إلى استخدام التقنية في أعمالهم اليومية وبالتالي فعليهم التدريب من أجل إتقان تنفيذ الأعمال الكترونياً.

٦. **مهندس للتغيير:** تحتاج القيادات العسكرية أن تصبح ذات ريادة في المجال الإعلامي ومستفيدة من الدروس السابقة .

٧. **فهم طرق البحث :** يتوجب على القيادات العسكرية معرفة تصميم البحوث العلمية وتحليلها وتفسيرها من خلال تكوين الشراكة مع الجامعات والمعاهد ومراكز الأبحاث العلمية .

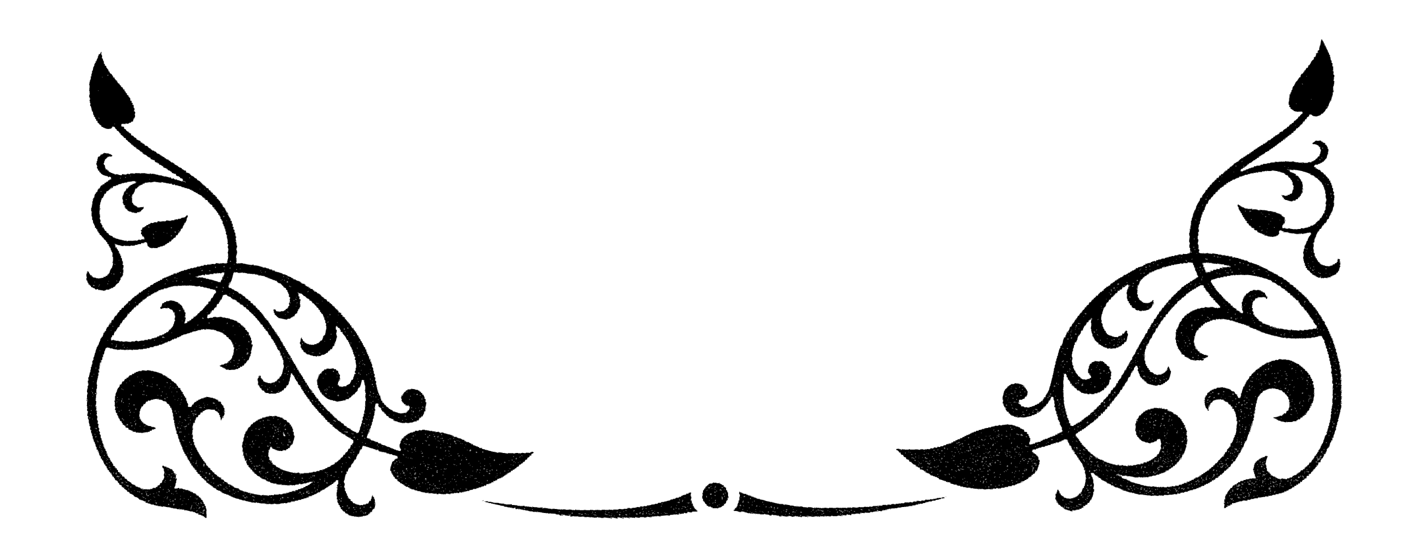
٨. **تحقيق التوازن :** النظر إلى العقبات التي تعترض الأداء ثم تحريك المؤسسات العسكرية إلى الأمام من خلال النظر في إستراتيجيات جديدة ومراجعة أفضل الممارسات لتنفيذ المهام والأعمال بكل حرفية .





الفصل الرابع

العلاقة بين القيادة العسكرية والمفاهيم الإدارية الأخرى



العلاقة بين القيادة العسكرية والمفاهيم الإدارية الأخرى

تمهيد :

هناك صلة وثيقة بين القيادة العسكرية والمفاهيم الإدارية الأخرى، إذ تعتبر القيادة العسكرية الأداة الهامة من أجل صناعة وتنفيذ السياسة العامة والأهداف .

فالقيادة العسكرية ليست مستقلة عن المفاهيم الإدارية الأخرى ، وبالتالي فهي تتعامل معها وتتفاعل معها وتؤثر فيها ، وهي في تنفيذها لأعمالها لابد أن تستعين بالمفاهيم الإدارية من أجل تدبر شؤونها وتنظيم جهودها وتنسيق أعمالها وفق الأسلوب العلمي الحديث، وبما يحفظ مواردها ويحقق الاستفادة الكاملة من الإمكانات المتاحة وبما يحقق الأهداف المرسومة بالكفاءة والفعالية المنشودة .



العلاقة بين الاتصالات والقيادة العسكرية

المؤسسات العسكرية مثلها مثل أي تنظيم ما هي إلا مجموعة من البشر تجمعهم تنظيمات وأهداف محددة ويعملون وفقا لقواعد وقوانين تحكم تصرفاتهم ، لذا فإنه بدون نظام اتصال فعال لن يحدث تبادل للمعلومات والبيانات بين كافة العاملين داخل المؤسسة وبالتالي لن تتحقق الأهداف (Randall,2006).

وبطبيعة الحال فقد تعددت تعاريف الاتصال من قبل علماء الاتصال والباحثين والمربين ويمكن تعريفه بشكل مختصر بأنه : عملية يحدث بواسطتها نقل المعلومات أو المعارف أو المهارات أو القيم من فرد إلى فرد آخر (حسان ، العجمي ، ٢٠١٠ م).

ومن هذا المنطلق فإن القيادة العسكرية تقوم على التواصل المستمر سواء في السلم أو الحرب ، وتلعب الاتصالات دوراً هاماً وحيوياً داخل المؤسسات العسكرية ، وطرق وأساليب تواصل القيادات العسكرية مع الأطراف الداخلية والخارجية جزءاً من هذا المجال ، ويشمل التواصل جانبين هما الجانب الإنساني من تفاعل وتفسير ، والجانب التنظيمي من اتصال أفقي ورأسي بين الأقسام والوحدات الإدارية.

ومن ناحية أخرى فإن بناء العلاقات الداخلية في المؤسسات العسكرية يعتمد على طريقة وأسلوب الاتصال، لهذا التحول إلى طريقة الحوار يؤدي إلى بناء العلاقات الجيدة.

وبصفة عامة فإن الاتصالات التنظيمية في المؤسسات العسكرية تقوم على الطبيعة الهرمية وقنوات الاتصال تكون بسيطة ومتدفقة تصاعدياً وتنازلياً وأفقياً، وكلما كانت الاتصالات في اتجاهين زادت فعاليتها .

وعليه فإن امتلاك القيادة العسكرية مهارات الاتصال يجعلها تملك القدرة على تمرير الاتصالات في الاتجاهين ، وتعزز الجوانب الأمنية في الاتصال نظراً لأهمية الأسرار العسكرية .

وفي الوقت الحالي ظهرت الآثار الأخلاقية للاتصالات وبالتالي فعلى القيادة النظر في الآثار الأخلاقية على كل المستويات قبل نشر المعلومات .

وفي هذا الخصوص فإن دعم العلاقة بين الاتصال والثقة يعتبر أمراً ضرورياً يمكن معه خلق بيئة تنظيمية أخلاقية ، ومن المهم للقيادة العسكرية إصدار الأدوار والتعليمات ولكن يجب أيضاً أن يكون لديها الاستعداد التام للاستماع والتواصل مع المرؤوسين، بشرط أن تكون قنوات الاتصال المفتوحة سليمة وفيها يتم تحسين الروح المعنوية.

وهنا يمكن القول بأن التخلي عن سرية المعلومات العسكرية قد يهدد العمليات القتالية للمؤسسات العسكرية ، ومن الأهمية بمكان أن يعرف منسوبو المؤسسات العسكرية المعلومات المحجوبة والمعلومات المتاحة وبالتالي تسهل السيطرة على سرية المعلومات الهامة (Randall,2006) .

العلاقة بين الرضا الوظيفي والقيادة العسكرية

يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه : مشاعر الموظف وأحاسيسه تجاه عمله ، والتي تعتبر انعكاسا لمدى إشباع حاجاته التي يستمدها من عمله (حسان ، العجمي ، ٢٠١٠م) .

ومن المتعارف عليه في المؤسسات العسكرية أن هناك فترة طويلة بين التدريب الأساسي والعمل الفعلي في تلك المؤسسات ، وذلك قد يؤثر على الروح المعنوية وبالتالي ينخفض عطاء المرؤوسين ، ولهذا فإن امتلاك القيادة العسكرية لمهارات القيادة الفعالة قد يساعد على حل قضايا الرضا الوظيفي بسرعة وفعالية أكثر .

وقد وجد أنه مع أو بدون ميزانية وفيرة يمكن للقيادة العسكرية تطوير المحفزات التي تسهم في زيادة الرضا الوظيفي .

وفي هذا الصدد فقد أشارت العديد من الدراسات المنشورة إلى بعض الحوافز الهامة التي تستخدمها بعض المنظمات ومن ضمنها (العلاوات، ساعات العمل المرنة، الامتيازات، الرواتب، بيئة العمل المناسبة) ومن ضمن هذه الدراسات نموذج دراسات هيرزبرج والتي قد تستخدمها القيادة العسكرية مع مرؤوسيها لتحقق الأهداف بكل كفاءة وفعالية (Randall,2006) .

وانطلاقا من الأهمية السـابقة فإن هناك بعض النصائح للقيادات العسكرية للتعامل مع المرؤوسين وهي (حسان ، العجمي ، ٢٠١٠ م) :

- الاهتمام الكامل بكافة المرؤوسين والتعرف على مشاكلهم وحلها.
- عـدم تكليفهـم بمـا لا يطيقـون فـإذا أردت أن تطـاع فأمر بما يستطاع.
- اختيـار الكلمـات قبل نطقهـا وبالـذات الكلمات التـي لها بريق وتحفزهم لإنجاز الأعمال .
- التقليل من استخدام السلطة عن طريق تفويض الصلاحيات .
- تقديم الشـكر والامتنان لمن حرص على إنجاز عمله على الوجه المطلوب.
- جعل العمل متحرراً بحيث لا يتأثر العمل بوجود الفرد أو غيابة .

العلاقة بين التمكين والقيادة العسكرية

تتوافق وتتناغم إستراتيجيات التغيير مع مفهوم التمكين والذي يمكن تعريفه بأنه : إعطاء المرؤوسين الصلاحيات لممارسة العمل وتحمل المسؤوليات واتخاذ القرار والمشاركة في صياغة الأهداف.

وبوجه عام فإن التغيير السليم يبدأ من تضحية القيادات العسكرية بأنفسهم ومواقفهم ومسؤولياتهم من أجل إنجاح التغيير ، تغيير القيادات لأنفسهم من الداخل بداية النجاح ، ووفقا لهذا فإن الصعوبة في تغيير النفس قائم على أربعة عوامل أساسية وهي (الفائز ، ٢٠٠٨م):

١. الرغبة في السيطرة والتحكم .
٢. تجنب الخسارة بكافة أشكالها والسعي المستمر للكسب .
٣. التبرير العقلاني للأهداف دائماً .
٤. كبت المشاعر السلبية .

ولهذا فإن هذه العوامل تجعل القيادات العسكرية في حالة دفاع عن الذات ولا يستخدمون التفكير والتمعن لدراسة أسباب الفشل .

وفي هذا الصدد يمكن القول أن تنازل القيادة عن بعض من صلاحياتها للمرؤوسين لا يعني ضعفها ، والملاحظ أن القيادة الناجحة

هي التي تزداد قوتها عندما تشارك سلطتها مع الآخرين وبالتالي يتحقق الانتماء لرؤية المؤسسة العسكرية والدفاع عنها بكل شفافية وصدق .

ولاشك أن تغليب المصلحة العامة على المصالح الذاتية وانكار الذات تُعد من أهم مقومات نجاح عملية التغيير .

ومن الأمور الهامة التي يجب أن تراعى تقديم المرؤوسين الجهد والتضحية عندما تتصرف القيادة العسكرية معهم بأسلوب فيه نوع من التسامي والإيثار وتقديم بعض من صلاحياتها ، وبهذا فهي تجبر المرؤوسين على دعم عملية التغيير والدفاع عنها .

العلاقة بين بناء الفرق والقيادة العسكرية

بناء فرق العمل أصبح طابعاً في منظمات العصر الحديث حيث يقوم على وضع رؤية واحدة ومهمة محددة ، وعلى الرغم من أهمية بناء فرق العمل إلا أنها أحيانا تخضع لسلطة القيادة العليا مما يجعلها بعيدة كل البعد عن القيادات المباشرة مما يفوت فرصة الاستفادة منها .

ومن الجدير بالذكر أن بناء فرق العمل في المؤسسات العسكرية مماثل لبنائه في الوحدات المدنية، على الرغم من أنه قد يكون تطبيقه أسهل في المؤسسات العسكرية لما تتمتع به من صرامة القرارات والتقاليد العسكرية التي تجعل التنفيذ يحدث بسرعة دون تردد.

وقد وجد أن الوحدات العسكرية تقوم على الفصائل وفرق العمل، حيث الفرق متأصلة في الثقافة العسكرية لقوة الترابط بين الجنود ورغبتهم في البقاء ، ولهذا السبب تطوير مهارات القيادة العسكرية هام للاستفادة من مميزات بناء فرق العمل من أجل تحقيق الأهداف العسكرية.

ويمكن القول بأن الوقت الحالي يتميز باهتمامه بالعنصر البشري وتأكيد العمل الجماعي القائم على فرق العمل ، يظهر هذا المبدأ في

تجارب اليابان وبالذات في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وما حققته من نجاح .

وإلحاقا بذلك فإن الحديث عن القيادة العسكرية وفرق العمل أصبح ضرورة هامة لقدرته على تحقيق أهداف المؤسسات الحديثة بطريقة أسرع وأفضل من العمل بشكل فردي ، لذلك سيكون هذا الجزء مخصصاً للحديث عن فرق العمل (Randall,2006) .

مفهوم فرق العمل : مجموعة من الأفراد هدفهم مشترك قائم على التعاون مع الآخرين انطلاقاً من مبدأ أنهم مكملون لبعضهم البعض في ظل قيم ومبادئ محددة مسبقاً، وتبحث عن تحقيق الأهداف (القحطاني ، ٢٠٠٨م) .

أنواع فرق العمل : تتنوع فرق العمل بتعدد الأهداف التي تسعى لتحقيقها ودرجة الاستقلالية الممنوحة لها، ويمكن تقسيم أنواع فرق العمل إلى (عفانة ، ٢٠١٣م) :

١. **الفرق الوظيفية :** أعضاء الفرق من نفس الوحدة أو القسم يقدمون التقارير الرسمية للقائد، وتمتاز السلطة والعلاقات هنا بالوضوح والبساطة وتُستخدم بالعادة في البيئات الثابتة والمستقرة .

٢. **الفرق الموجهة لحل المشكلات :** تتكون هذه الفرق لحل مشكلة أو مشاكل محددة ، ويتوقف نجاحها على درجة التعاون بين أعضائها والثقة الموجودة وتفاعلهم الجماعي (القحطاني ، ٢٠٠٨م) .

٣. **الفرق متعددة الوظائف:** مجموعة من الأفراد بإشراف قائد واحد مسؤوليتها تطوير القرارات والتنوع في المهام والأنظمة ، وتعمل على توحيد الجهود لتحقيق أهداف المنظمة الرئيسة، يُستخدم هذا النوع من الفرق في المنظمات سريعة التغيير مثل شركات الاتصالات وشركات أجهزة الحاسب الآلي (عفانة ،٢٠١٣م) .

٤. **الفرق الموجهة ذاتياً:** مجموعة من الأفراد قادرين على توجيه أعمالهم لتحقيق الأهداف اعتماداً على ذاتهم نظراً لامتلاكهم المهارات الفنية والعملية، وتُستخدم هذه الفرق في المنظمات المعتمدة على مشاركة المرؤوسين بدرجة كبيرة .

٥. **الفرق التطويرية :** مجموعة من الأفراد هدفهم الابتكار والإبداع ومهمتهم التحسين والتجديد، ويتوقف نجاح هذه الفرق على امتلاك الأعضاء للقدرات الابتكارية والتفكير الخلاق (القحطاني ، ٢٠٠٨م).

متطلبات نجاح فرق العمل : الانتقال إلى الأنظمة التي تعتمد على فرق العمل يقوم على إعطاء فرق العمل العديد من الصلاحيات التي تملكها القيـادات، ومن أهم متطلبات الانتقال لهذا الأسـلوب هـو تهيئة البيئة الداخلية والسـيطرة على المقاومة ، ويمكن إيضـاح أهم هذه المتطلبات اللازمة لإنجاح أسلوب فرق العمل فيما يلي (عفانة ، ٢٠١٣م) :

١. تدريـب الأفراد على مفهوم فرق العمـل ، وأهميته وطبيعة أدائه قبل التنفيذ بفترة كافية .
٢. الالتزام الواضـح من قبل القيادة لتطبيق هذا الأسـلوب والوعي الكامل بعناصره.
٣. الاجتماعـات المسـتمرة مـع القيادات والمشـرفين لمناقشـة هذا الأسـلوب وإزالة الخـوف من تطبيقه، حيث يعتقـد بعض القادة بأن فرق العمل سوف تحد من سلطاتهم وقدرتهم على التوجيه .
٤. تطبيق أسـلوب فـرق العمل لن يؤتي ثماره مباشـرة وإنما يحتاج إلى الوقت الكافي ليحقق أهدافه .
٥. تقليل النزاعات داخل المنظمة قبل تطبيق هذا الأسلوب .
٦. حسـن اختيار أعضاء فرق العمل والتأكد من امتلاكهم المهارات والمعارف المطلوبة لإنجاح المهمة .
٧. منح الحرية والصلاحيات المناسبة لأعضاء فرق العمل.

دور القائد في إنجاح فرق العمل : نجاح فرق العمل قائم على ما يبذله القائد العسكري من جهود وتوضيح للمهمات والأعمال ومشاركة في المعلومات عما هو مطلوب ، ويمكن إيضاح دور القائد بشكل أدق في التالي (القحطاني ، ٢٠٠٨م) :

١. تسهيله لعملية إقرار الأهداف والحدود المناسبة للأهداف وتفسيرها بطريقة واضحة .
٢. تشجيع أعضاء فرق العمل والاعتراف بكافة المقترحات المطروحة.
٣. حل المشاكل وترتيب الأولويات والبحث عن الحلول الجماعية .
٤. الاستماع بعناية لأعضاء فرق العمل والتوفيق بين آرائهم .
٥. تقديم التغذية الراجعة لتنمية الثقة مما يقلل التوتر والانفعال .

نشاطات استمرار فرق العمل : تتعلق هذه النشاطات بدعم علاقات أعضاء الفرق الاجتماعية للمحافظة على استمرار تماسك الفرق، عندما تكون هذه الأنشطة ضعيفة فإن الصراعات ستظهر وستعمل على استهلاك الجهود التي يمكن الاستفادة منها في تحقيق أهداف فرق العمل، ومن أهم الأنشطة لاستمرار فرق العمل الآتي (الطراونه، ٢٠١٢م) :

١. **التشجيع :** تقديم الدعم والمدح والتوافق مع الأفكار المتعلقة بعمل الفرق.

٢. **التناغم :** التوسط بين أعضاء الفرق أثناء حدوث الخلافات لتقريب وجهات النظر وحل المشاكل الموجودة .

٣. **وضع المعايير:** إيضاح المعايير اللازمة والعمل على استخدامها في التقييم .

٤. **الاتباع :** الموافقة على آراء بعض أعضاء الفرق وتجربتها .

العلاقة بين الروح المعنوية والقيادة العسكرية

ترتبط الروح المعنوية بالإنسان وتنبع من شعوره ومن رغبته وتكون نتيجتها أفعال سواء تجاه المؤسسة العسكرية أو زملاء العمل أو المرؤوسين.

ويمكن تعريف الروح المعنوية بأنها : مستوى الحماس والاهتمام الذي يظهر لدى الفرد عند انهماكه في تحقيق أهداف المؤسسة .

واستناداً على ذلك فإن الروح المعنوية توصف بأنها شعور متصل ومرتبط بالحماس وهي تشير إلى الجو العام المحيط بعمل المؤسسة العسكرية ، فإذا أظهر المرؤوسون الحماس والتفاؤل الإيجابي نحو أعمالهم فإنه يمكن وصف الروح المعنوية هنا بأنها روح عالية ، أما إذا أظهر المرؤوسون القلق والتشاؤم وسادت روح الانتقاد بينهم فيمكن وصف الروح المعنوية هنا بأنها روح منخفضة (فلاته ، ٢٠١١م).

وفي ضوء هذه المعلومات فإن بناء الروح المعنوية يعتبر جزءاً من القيادة العسكرية، في حين أن تحسين الروح المعنوية هي مهمة القائد ، الروح المعنوية العالية تأتي من القيادة الجيدة التي تقوم على المشاركة والاحترام .

ولاشك أن خلق الصفات الأخلاقية السامية والعمل الجاد والفخر بالانتماء للمؤسسة العسكرية تلك تسمى ثقافة المحارب والتي تنتشر في القطاعات العسكرية، وهي الوسيلة الهامة التي تعطي معنى لحياة الجنود ، والبعض ينظر لها بأنها مصدر القوة.

لهذا السبب وضعت المنظمات الحديثة العديد من البرامج لتحسين الأداء تشمل الحوافز والمزايا والأجور والعلاوات ، هذه الأدوات فعالة وتستخدم في الممارسات التجارية الحديثة لمنع تسرب الموظفين .

والأهم من كل ذلك فإن القيادة العسكرية ودورها في تطوير المرؤوسين وزرع الثقة فيهم تُعد من أهم الأسباب التي تجعل العسكريين يستمرون في البقاء في وحداتهم العسكرية، وفي الوقت نفسه فإن القيادة الماهرة هي المفتاح للمحافظة على ثروات المؤسسات العسكرية، لذا عندما يستخدم القائد العسكري التوجيه والتحفيز والعمل بشكل جماعي فإن ذلك يزيد من رضا العسكري وترتفع معه روحه المعنوية ؛ مما يجعله يتمسك بوظيفته بكل قوة (Randall, 2006) .

العلاقة بين التقنية والقيادة العسكرية

تستخدم التقنية في العديد من المجالات في العصر الحالي وتتنوع معانيها، وقد أصبح هذا المفهوم من أكثر المفاهيم شيوعا ، ونظرا لاتساعه فإنه يصعب تحديد مضمونه بكل دقة ، فهناك تقنية المعلومات وتقنية الآلات وتقنية الاتصالات... الخ .

ويمكن تعريف التقنية بشكل مبسط بأنها : مجموعة من المعارف والمهارات التي تقوم بإنتاج الآلات وتسيرها وترتكز على العلم في تقدمها (سعيدة ، ٢٠٠٦ م) .

في حين يمكن تعريف تقنية المعلومات بأنها : القدرة على استخدام التقنيات الرقمية والإلكترونية، وذلك بتخزين ومعالجة ونقل وتصنيف واستخراج المعلومات من قبل المستفيدين بأفضل الطرق وأسرعها (الهزاني ، ٢٠١٣م).

ولاشك أن اختراع الحاسبات جعل التحول للمنظمات المتسمة بالابتكار والمرونة وسرعة الاستجابة أمراً ممكناً .

وهكذا تقدم تقنية المعلومات العون الكبير للقيادات العسكرية في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكل كفاءة، وبالذات إذا استطاعوا الاستغناء عن الهياكل الهرمية والعمل بروح الفريق الواحد .

وبوجه عام تستطيع تقنية المعلومات توفير ونقل المعلومات بسرعة كبيرة غير أنها لا تقوم بنقل السلطة وتفويضها، فالقيادات العسكرية تحمل مسؤولية حسن استخدام التقنية الحديثة حتى وإن كانت الهياكل التقليدية في الهرم الإداري للمؤسسات العسكرية تشكل تحدياً كبيراً حيث تعمل تلك الجوانب التقليدية على إعاقة الاستفادة من هذه التقنيات .

وفي هذا الجانب فإن القيادات العسكرية تواجه في الوقت الحالي تحديات كبيرة لاستغلال إمكانات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك في إطار سعيها لتحقيق الأهداف من خلال استخدام الفرص المتاحة والابتعاد عن التهديدات المحتملة .

ولهذا فإن الثورة التقنية تمكن القيادات العسكرية من استهداف أي هدف بدقة متناهية في أي مكان بالعالم .

ومن الأهمية بمكان فإن على القيادة العسكرية أن تؤمن بأن تقنية المعلومات لن تكون بديلاً عن وضوح رؤيتها وقدرتها على التخطيط الجيد والتأثير المباشر في المرؤوسين، وذلك لن يقوم به إلا قيادة عسكرية فائقة الجودة (الغامدي ، ٢٠٠٦م).

العلاقة بين السلوك الإنساني والقيادة العسكرية

يتميز السلوك الإنساني بالتعقيد والتغيير ، فالإنسان منذ نشأته وهو يبحث عن إشباع رغباته ودوافعه بكافة صور وأشكال السلوك ، وبطبيعة الحال فإن سلوك الإنسان يتأثر بالعديد من العوامل ومنها استعداده العقلي ومستوى قدراته والظروف الاجتماعية والاقتصادية في البيئة المحيطة به .

والواقع أن الإنسان لا يهتم للحاضر فقط ولكنه يفكر في المستقبل كثيرا ، فهو يخطط للمستقبل ويحدد الأهداف ، وكثيرا ما تحدد خبراته السابقة درجة واقعية الأهداف المرسومة ، فسلوك الطفل يختلف عن سلوك الشاب وسلوك الشاب يختلف عن سلوك الشيخ الكبير ، كما أن سلوك الإنسان قد يختلف من يوم إلى يوم آخر .

وفي الحقيقة إن تغير السلوك الإنساني يجعل من الصعوبة التنبؤ به حتى لو توفرت ظروف معينة؛ لأن لكل إنسان ظروف وخبرات وقدرات مختلفة عن البقية .

ومن ناحية أخرى فالإنسان لا يعيش بمفرده فهو عادة ما يكون عضواً في عدد من الجماعات ، ولهذه الجماعات تأثيرها عليه ، فالجماعة التي تشبع رغباته واحتياجاته تكون أقدر على التأثير في سلوكه .

وتأسيسا على الحقائق السابقة يمكن تعريف السلوك بأنه : كل ما يصدر عن الإنسان وهو يتشابه كثيرا مع اتخاذ القرارات (فليه ،عبد المجيد،٢٠٠٥ م).

والملاحظ أن الفرد يُقبل على العمل ويسعى لرفع معدل إنتاجيته إذا شعر بالانتماء إلى جماعة الفريق الذي يعمل معه .

ومن الأمور الهامة التي يجب أن تراعى أنه متى ما تمت معاملة الفرد بطريقة جيدة يشعر فيها بكرامته ودوره في عملية تحقيق الأهداف، فإنه سيحرص على بذل المجهود ، أحد أهم مرتكزات القيادة العسكرية هي معرفة متطلبات المرؤوسين واحتياجاتهم وكذلك الشعور بأحاسيسهم، ذلك يقود إلى تحفيز المرؤوسين نحو الأداء المتميز ثم الوصول إلى الأهداف المنشودة .

وقد وجد أن تقدير المرؤوسين والأخذ بعين الاعتبار لاحتياجاتهم شرطان للقدرة على توجيههم بصورة أفضل ، ولذا كفاءة القيادة العسكرية في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة مع المرؤوسين تعتبر أهم سمة للقيادة الناجحة (الغامدي ، ٢٠٠٦م).

العلاقة بين الثقافة والقيادة العسكرية

الثقافة والقيادة وجهان لعملة واحدة، لا يمكن فهم أحد أوجهها دون فهم الوجه الآخر ، ولذلك تُحدِّد المعايير الثقافية من قِبل القيادة ، وذلك من خلال الحصول على الترقية والحصول على انتباه المرؤوسين.

ولاشك أن الأهمية الكبرى تكمن في القائد العسكري الذي يقوم بإيجاد الثقافة الجيدة ويملك القدرة على إدارتها ، وبالتالي موهبة القائد تظهر في قدرته على فهم الثقافة والعمل بها .

وبصفة عامة فإن الثقافة هي تعلم جماعي معقد تتأثر بسلوك القائد ومهاراته ، ومن المؤكد أنه إذا أصبحت الثقافة تشكل خطراً على المجموعة توجب على القائد إعادة التنظيم على جميع مستويات المؤسسة العسكرية، وهذا المعني الذي يُظهر العلاقة بين القيادة والثقافة من حيث المفهوم (شاين ، ٢٠١١م).

مفهوم الثقافة : ويمكن تعريفها بأنها : الكل الذي يتضمن المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والعرف و أي قدرات وعادات أخرى ، إلا أن أغلب التعريفات تركز على أن الثقافة هي القيم والمعتقدات والتصورات والسلوكيات.

ونجد أن الثقافة يمكن أن تؤثر على السلوك والقيم والأنماط والمواقف والإجراءات للأجيال لأنها القوة التي تدفع السلوك البشري، وهناك مستويات متعددة للثقافة بداية بالمستويات الخارجية مثل الاتفاقيات السلوكية، ويمكن ملاحظتها بسهولة إلى المستويات الداخلية مثل (الافتراضات والقيم) ويمكن ملاحظتها بصعوبة.

ووفقا لهذا التصور فإنه يجب على القيادة العسكرية امتلاك المهارات والمواقف والمعرفة والوعي الثقافي لأن ذلك يجعلها تؤثر بكفاءة في مرؤوسيها خصوصاً إذا كانت الثقافات متباينة ، ولذلك فإن منظمات اليوم تتطلب القيادة التي تمتلك الفهم والقدرة على التفاعل مع العملاء والحكومات والدول الأجنبية ، وبصفة عامة تظهر هنا القدرة على الجمع بين الانفتاح والمرونة والوعي بالتنوع في المجالات الثقافية (Braziel,2011) .

ومن هذا المنطلق فإن القيادة العسكرية تواجه تحديات متعددة ولكي تواجهها بكل كفاءة فإن عليها أن تتميز بخصائص منها (الشلوي ، ٢٠١٥م) :

١. الاعتماد على الإستراتيجية العالمية في كافة تصرفاتها وفهم التفاعل والروابط بين الثقافات والشعوب .
٢. مسايرتها للتقنية وتطبيقها في منظمتها .

٣. الاهتمـام بالتعليمات والسياسـات وقوانين الحكومة وربطها مع مصالح مؤسستها العسكرية .

٤. سعيها لتحقيق رسالة المؤسسة العسكرية وأهدافها وليس مجرد أداء العمـل. وفي هذا الجانـب فإن نجاح القيادة العسـكرية في المؤسسـات الحديثة يفرض عليها الابتعاد عن أفكار السـيطرة والتـي تـرى أن المنظمات تسلسـلات هرمية تقـوم على تحديد العمـل في وظائف وتصبح مهمة القيادة اتخـاذ القرارات ، أما المرؤوسـين فمهمتهم القيام بالعمل فقـط، ودور القيادة هنا هو الالتزام بعملية التعلم المسـتمر وإثارة المرؤوسـين للحصول على مقترحاتهم وملاحظاتهم وإظهار المرونة في الاستجابة للظروف البيئية المتطورة.

مصادر الثقافة : تنشـأ الثقافـة مـن المصـادر الثـلاث التالية وهي (شاين ،٢٠١١م) :

١. معتقدات وقيم وافتراضات مؤسس المنظمة .

٢. الخبرات المكتسبة للمرؤوسين أثناء تطور مراحل المنظمة .

٣. المعتقدات والقيم والافتراضـات الحديثة التـي تنتج من القيادة والأعضاء الجدد في المنظمة .

دور القيادة العسكرية في تعميق الثقافة : الآليات المساهمة في تعميق الثقافـة هي الطرق والأسـاليب التـي تعتمدها القيادات العسـكرية في

تعليم مؤسساتها، وكيفية التفكير والتصرف حيال المواقف المختلفة، ويمكن تحديد تلك الآليات في النقاط التالية (شاين ، ٢٠١١م):

١. **اهتمامات القيادة :** تعد من أكثر الآليات فعالية حيث يعمل مؤسس الجهة العسكرية أو قائدها أو حتى الزملاء على توفيرها من أجل نقل معتقداتهم أو اهتماماتهم إلى الآخرين ، إدراك القيادة لهذه الآلية يجعل اهتمامها بأمور معينة وبصورة منتظمة الطريقة الفعالة لتوصيل رسالة أو أسلوب معين ، أما عدم إدراك القيادة لهذه الآلية سيجعل المرؤوسين والزملاء يقضون وقتاً طويلا وطاقات كبيرة حتى يفهموا المراد من سلوكيات القيادة .

٢. **ردة فعل القيادة تجاه المواقف الحرجة والأزمات التنظيمية :** في حالة المواقف والمشاكل التي تواجه المؤسسة العسكرية فإن الأسلوب الذي تتعامل به القيادة العسكرية في حل هذه المشاكل ينتج عنه معايير وقيم وإجراءات عمل حديثة .

وفي هذا الجانب فإن الأزمة التي تظهر حول القضايا الكبيرة في المؤسسة العسكرية من أجل البقاء الخارجي هي الأكثر فعالية ووضوحاً للكشف عن القيم والافتراضات العميقة للقيادة، لذا فهي تعتبر الأكثر فهماً وقابلية لكي تصبح عندها تلك القيم والافتراضات أسلوباً للتعلم المشترك .

٣. **طريقة القيادة في تخصيص الموارد :** اعتماد الميزانيات في المؤسسة العسكرية يُعد عملية هامة تظهر معها قيم وافتراضات القيادة العسكرية، حرص القيادة على عدم الوقوع في الديون سيجعلها تدعم عملية تخطيط الميزانية وتفضل الاعتماد على السيولة الكاملة والبعد عن الاقتراض .

وهكذا فإن افتراضات وقيم القيادة عند تعاملها مع الميزانية ومستوى الأزمة المالية التي قد تتقبلها ، كل ذلك يؤثر بدرجة كبيرة على تحديدها للأهداف وطرق تحقيقها وأساليب عقد الاتفاقيات .

٤. **القدرة :** سلوكيات القيادة الظاهرة لها قيمة عظيمة في إيصال افتراضاتها وقيمها ومعتقداتها إلى أعضاء المؤسسة العسكرية .

٥. **طريقة القيادة في تخصيص المكافآت وتوزيع المناصب:** يتكون لدى أعضاء المؤسسة العسكرية الخبرة في طريقة تعامل القيادة العسكرية مع الترقيات والأداء وطرق التقييم .

والواقع أن طبيعة المكافآت وتوزيع المناصب توضح الرسالة الصادرة من القيادة في إيصالها للأولويات والقيم والافتراضات إلى مرؤوسيها من خلال ربطها للمكافآت والمناصب بالسلوك المهتم بها.

ولهذا إذا رغبت القيادة في نقل افتراضاتها وقيمها لمرؤوسيها فإن عليها اعتماد أنظمة المكافآت وتوزيع المناصب التي تتفق مع تلك الافتراضات .

٦. **طريقة القيادة في الاستقطاب والاختيار :** عملية اختيار أعضاء المؤسسة العسكرية الجدد تُعد من أكثر الطرق فعالية وفهماً لغرس الافتراضات والقيم من خلالها .

وفي هذا الخصوص فإن القيادة تميل إلى ترشيح أعضاء جدد يشبهون أعضاء المنظمة الحاليين في أسلوبهم وافتراضاتهم ومعتقداتهم وقيمهم .

ونجد أن قيام شركات التوظيف بعملية الاستقطاب سيطرح سؤالاً هاماً حول مدى معرفتهم بالافتراضات والقيم التي تمارسها المؤسسة العسكرية ؟

وانطلاقاً من ذلك فإن طريقة القيادة في الاستقطاب والاختيار تعتبر آليات فعالة تعمل على ترسيخ الثقافة .

القيادة بين الثقافات : يقصد بذلك السلوكيات والخصائص المطلوبة للقيادة العسكرية من أجل العمل في البيئة العالمية واحترام التنوع .

وعليـه فإن القيادة تسـتطيع الاسـتفادة من المرؤوسـين في مختلف الثقافات بتطبيق المبادئ التحفيزية التالية (Braziel,2011):

١. توزيع المكافآت .
٢. تحديد الأهداف والمشاركة في صنع القرار .
٣. الإثراء الوظيفي .
٤. تحسين جودة النظم والعمليات التنظيمية .

مهارات القيادات أثناء التعامل مع الثقافات المختلفة: هناك العديد مـن المهارات التي يمكـن أن تـؤدي إلى نجاح القيادات العسـكرية عبر الثقافات المتنوعة وهي (Braziel,2011):

١. الوعي الثقافي الذاتي (الإدارة الذاتية) .
٢. الوعي الأخلاقي للآخرين .
٣. الحساسية الثقافية .
٤. مهارات التواصل بين الثقافات.
٥. التسامح مع الغموض.
٦. المرونة.
٧. الانفتاح.
٨. التواضع.
٩. التعاطف.
١٠. الاعتماد على الذات .

وفي هذا الصدد يمكن التأكيد على أن هناك خصائص مرغوبة تركز على عقلية القيادة العسكرية أثناء تعاملها مع الثقافات المختلفة وهي :

١. التفاؤل .
٢. التنظيم الذاتي .
٣. المهارات الاجتماعية .
٤. الدافعية للعمل في البيئات الدولية .
٥. المهارات المعرفية .
٦. البعد عن التعقيد والتناقضات .

ومن الضروري تدريب القيادة العسكرية على فهم الثقافات المختلفة والخبرة الدولية الواسعة لأن ذلك يعتبر مكوناً هاماً للكفاءة الثقافية للقيادة .

أما الكفاءات الفرعية للقيادة العسكرية عند التعامل مع الثقافات المختلفة فهي :

١. **الوعي الثقافي :** الأدلة التي تساهم في معرفة المرؤوسين للعوامل التي تشكل قيمهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم وكيفية ارتباطها في السياق الثقافي .
٢. **المخطط الثقافي :** المعرفة الثقافية العامة المستخرجة من الثقافات أو الخبرات المحددة .

٣. **التعقيد المعرفي:** قدرة القيادة على العمل خارج محيطها والتعامل مع المواقف المعقدة وغير المتوقعة .

وفي هذا الخصوص يمكن القول بأن إدراج التدريب بين الثقافات العسكرية يشكل أهمية تسهم في إثراء قادة المستقبل من الناحية الثقافية، والملاحظ بأن برامج التوعية عبر الثقافات العسكرية في الغالب تميل إلى البساطة وتركز على اللغات الأجنبية وبعض التوجيهات السلوكية أو المهنية البسيطة ، فهناك حاجة في العصر الحالي إلى تدريب القيادة على تنوع الثقافات ، ذلك دفع الاتجاه نحو التركيز على تنفيذ البرامج المختلفة للمساعدة في تأهيل العسكريين على محو الأمية الثقافية قبل أن يصبحوا قادة في المستقبل .



العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة العسكرية

يمكن تعريف الذكاء العاطفي بأنه : القدرة على التفكير بذكاء عن المشاعر ومعانيها ، ولذلك فإن دراسة صفات القيادة العسكرية يقودنا إلى الذكاء العاطفي، وفي البداية تؤدي العواطف إلى توجيه الشخص نحو التفكير واتخاذ الإجراءات لحل المشاكل ، العواطف بمثابة الإشارات التي تؤدي إلى ردود أفعال للظروف المتغيرة (خوف أو غضب) ، وعلى سبيل المثال : المزاج قد يؤثر على التفكير الإيجابي أو السلبي للفرد ، فيمكن للمزاج الإيجابي أن يجعل الفرد يفكر بطريقة أكثر تفاؤلاً بشأن حالة معينة ، في حين من الممكن أن يؤدي المزاج السلبي إلى التشاؤم.

والحاقا بذلك فإن القيادات العسكرية التي تملك الذكاء العاطفي المتقدم لديها القدرة على التمييز بين المشاعر المختلفة لأفرادها وفهم العواطف المعنية، والتي قد تنشأ عن مواقف مختلفة مثل الحزن الذي ينتج عن فقدان أحد أفراد الأسرة، كما أنها تستطيع فهم مزايا وعيوب الإجراءات المستقبلية .

وعليه فإن القدرة على إدارة وتنظيم العواطف داخل النفس وفي الآخرين تعتبر هي القدرة العاطفية الأكثر تقدماً، وتتضمن النظر بوعي للمشاكل العاطفية المختلفة واختيار الحلول الأكثر فعالية .

ولهذا تظهر الفائدة من إدارة العواطف في القدرة على تنظيم التعبير عن المشاكل السلبية وتعزيز التعبير عن المشاعر الإيجابية (Livingston et al ,2002).

نماذج الذكاء العاطفي : الذكاء العاطفي هو مجموعة من القدرات والكفاءات والمهارات التي تؤثر على قدرة الفرد في التعامل مع متطلبات البيئة والضغوط، ويمكن تحديد نماذج الذكاء العاطفي من خلال النقاط التالية (Livingston et al ,2002) :

١- المهارات الذاتية : وتشمل ما يلي:

- القدرة على معرفة وفهم العواطف الداخلية والمشاعر والأفكار .
- الوعي الذاتي .
- القدرة على التعبير عن المشاعر والمعتقدات والأفكار .
- احترام الذات .
- تحقيق الذات .
- الاستقلالية وضبط النفس والتوجيه الذاتي .

٢- مهارات التعامل مع الآخرين : وتتضمن ما يلي :

- الوعي والتقدير لمشاعر الآخرين .
- المسؤولية الاجتماعية .
- المساهمة في بناء ورفاهية المجموعة .
- فهم ومعرفة مشاعر الآخرين .

٣- القدرة على التكيف : وتشمل ما يلي :

- المرونة وتغيير المشاعر مع الأوضاع المتغيرة .
- تحديد الحلول للمشاكل الشخصية والاجتماعية .
- اختبار الواقع بمعنى تقييم المراسلات بين التصور والواقع.
- ضبط المشاعر والأفكار والسلوكيات مع الأوضاع المتغيرة .

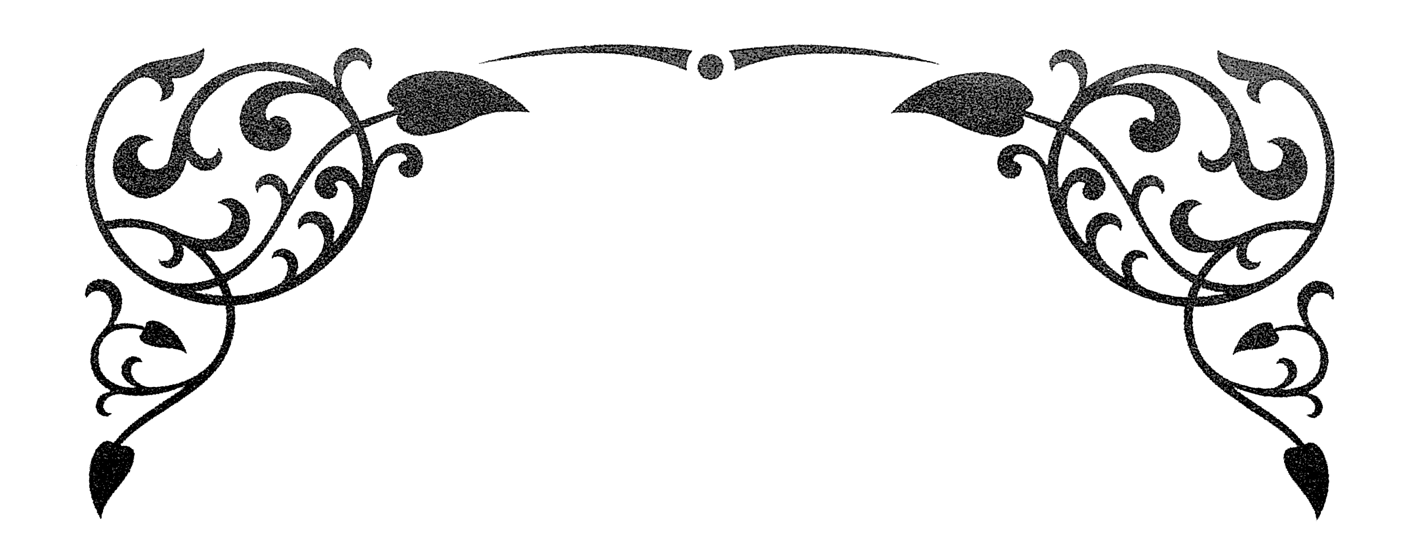
٤- إدارة الإجهاد : وتتضمن ما يلي :

- التعامل مع الإجهاد والسيطرة على المشاعر .
- تحمل الآثار السلبية للمشاعر .
- السيطرة على الانفعالات .
- السيطرة على مشاعر الفرد .

٥- المزاج العام : ويشمل ما يلي:

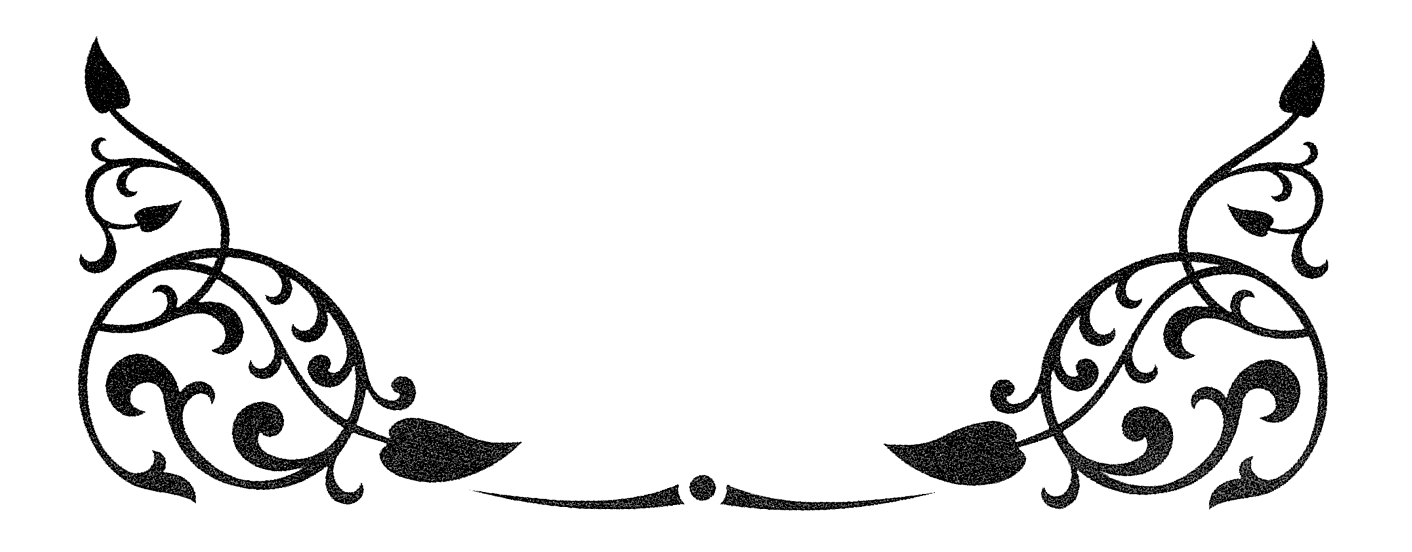
- التفاؤل للمشاعر الإيجابية .
- الشعور بالارتياح والتعبير بإيجابية .
- النظر إلى الجانب المشرق للحياة والمحافظة على الموقف الإيجابي في مواجهة الشدائد .





الفصل الخامس

تحديات القيادة العسكرية في العصر الحالي





تحديات القيادة العسكرية المعاصرة

تمهيد :

يتسم العصر الحالي بأنه عصر العولمة والمعرفة الكبيرة والتقدم التكنولوجي المتسارع ، والحقيقة أن هذه التغيرات أصبحت تلامس كافة أجزاء حياتنا .

وتأسيسا على الحقيقة السابقة فإن المؤسسات العسكرية تواجه بالذات اليوم أكثر من أي وقت مضى الكثير من المشاكل والتحديات التي تحاول إبعادها عن القيام بأدوارها الهامة في تحقيق أهدافها، سببها سلسلة طويلة من الحروب والصراعات والتدخلات الأجنبية والصراعات الداخلية .

وعليه فإن التكيف مع هذه التغيرات السريعة والمتواصلة بصفة مستمرة يعتبر من أهم التحديات التي تقابل القيادات العسكرية في القرن الحالي .

وهنا يمكن القول أن تلك التحديات والتغيرات المستقبلية دعت إلى حدوث تحول كامل في رؤية القيادات العسكرية نحو العالمية وذلك لزيادة قدراتهم على مواجهة الصعوبات.

ولهذا أصبحت الحاجة معه ماسة إلى وجود القيادات العسكرية المتجددة والتي تستطيع التغيير والتطوير وجعل مؤسساتها قادرة على التأقلم مع المتغيرات الحديثة ، ليس فقط في مجال التكنولوجيا والمعرفة وإنما في مجال الأفكار والرؤى وأساليب تنفيذ الأعمال .

هذا فإن على القيادات العسكرية اتخاذ الإجراءات لضمان تحقيق الإنجازات غير مسبوقة والتي تفوق التطلعات وتتفق مع متطلبات القرن الحديث ، ويكون ذلك بتبني الأفكار الحديثة وصقل المواهب واكتساب المهارات الجديدة التي تساعدهم على تحويل مؤسساتهم العسكرية إلى مصاف المؤسسات العالمية .

تحديات القيادة العسكرية المعاصرة

يبدأ التطوير بمعرفة وإدراك المشاكل ومحاولة حلها، حتى لا تشكل تحديات تعوق تنفيذ مسارات التطوير، وباعتبار القيادة هي الموجه الأساسي للمرؤوسين فإن جوانب القصور في عمل القيادة يمكن أن يتسبب في إفساد عمل المرؤوسين (Hope,2007).

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف التحديات بأنها : " تطورات أو متغيرات أو مشكلات أو صعوبات أو عوائق نابعة من البيئة المحلية أو الإقليمية أو الدولية" (الهزاني ، ٢٠١٣م).

ولذا يمكن تحديد أهم تلك التحديات في التالي (Hope,2007):

أولاً : التحديات الأخلاقية : تشير الأخلاق إلى القواعد والمعايير التي تحكم سلوك أعضاء المهنة، وكيف يرى الجمهور سلوك أعضاء المؤسسة .

وبطبيعة الحال تظهر المشكلة بكل بساطة في الصورة ، ما يراه الجمهور على شاشات التلفاز وشبكات الإنترنت ويقرؤه في عناوين الأخبار اليومية، ومن الجدير بالذكر أن الجمهور أصبح لديه براعة في تسجيل لقطات الفيديو والتصوير الفوتوغرافي والصوت، وبالذات

ما يحدث من تفاعل بين المواطن والعسكري ، هذه الأحداث ساعدت في تشكيل النظرة الحالية نحو العسكري .

وإلحاقا بذلك فإن الصراعات تنشأ بين المواطن والعسكري عندما يفقد القائد العسكري الرؤية ويصبح مهووساً بالتصدي للتحديات المختلفة لإدارته، وبالتالي يمكن أن تصبح تصرفاته طاغية على التفكير الأخلاقي .

ومن الضروري أن ندرك بأن التحديات هي جزء من العمل، وعلى القائد الناجح التمييز بين هذه التحديات بحيث لا تؤثر على تحقيقه لأهداف مؤسسته العسكرية .

وعلاوة على ذلك فإن سعي المؤسسة العسكرية إلى تطوير العلاقة مع بقية الجهات من شأنه معالجة الأزمة الأخلاقية بطريقة مناسبة وفي وقتها المبكر.

ومن المؤكد فإن الالتزام بالسلوك الأخلاقي في المؤسسات العسكرية يبدأ بالالتزام من القائد نفسه في ضمان وجود المناخ الأخلاقي الجيد والثقافة التنظيمية المناسبة، ولتحقيق ذلك فإنه يجب على القائد العسكري ملاحظة الممارسات الأخلاقية قبل صناعة القرارات حتى لا تظهر سلوكيات خاطئة تؤثر على سمعة المؤسسة العسكرية.

ومن هنا تظهر الأهمية الكبيرة لوجود البرامج الأخلاقية والقيم والرسالة والرؤية والتي تؤكد على القيم الأخلاقية أثناء التعامل مع الجمهور، ولذلك المحاضرات التوعوية وورش العمل والندوات التي تهتم بالممارسات الأخلاقية وإيضاح الرسالة والقيم الأخلاقية التي يتوجب الالتزام بها تسهم في منع التجاوزات .

وقد وجد أن هناك عدداً من التفسيرات التي تبين سبب الشكاوى من سلوك بعض المؤسسات العسكرية وهي كالتالي :

١. عدم وجود المعايير المهنية (وثيقة أخلاقيات المهنة) والتي توضح الممارسات الأخلاقية الجيدة وطرق وأساليب التحقيق في الممارسات غير الأخلاقية وعقوباتها .

٢. أصبحت فرص الإغراء أكبر في المؤسسات العسكرية مما أفرز مستويات غير لائقة من التجاوزات الأخلاقية ، وعلى سبيل المثال الثراء الفاحش الذي ينتج من بيع وترويج المخدرات يمكن أن يكون فتنة للبعض للاستفادة من الأرباح الفاحشة الناتجة عن تجارة المخدرات المربحة .

٣. ضعف الصرامة في شروط القبول لبعض المؤسسات العسكرية، نظرا لتغير الوقت وتغير القضايا ، هذا فضلا عن أن أغلب القضايا السلوكية في العصر الحالي تنتج من الأعضاء صغار

السن، ذلك فرض معه الدقة في اختيار أعضاء المؤسسة العسكرية .

٤. بيئة العمل في المؤسسة العسكرية متعددة الأعراق والثقافات، وقد يؤدي ذلك إلى مخالفات سلوكية في حين قد ينظر لها البعض بأنها طبيعية بسبب تنوع الثقافات.

٥. وجود مجموعة من المتخصصين في بعض الجهات العسكرية وبالذات في إنفاذ القانون يخلق نوعاً من السلبية مع الجمهور نظراً لصرامتهم في تنفيذ الأنظمة ومحاسبة كل مخطئ.

٦. تمارس بعض الجماعات الخاصة بالمصالح والنشطاء في الإعلام الضغط على المؤسسات العسكرية للالتزام بالأخلاقيات وبشمولية كبيرة في بعض الأحيان ، ورغم أهمية إشراك جميع القطاعات في عملية صناعة القرارات إلا انها بالتأكيد ليست على حساب مصلحة المجتمع ككل ، والتحدي الذي يواجهه قيادات المؤسسات العسكرية هو المحافظة على التوازن الدقيق بين كافة أطياف وجماعات الدولة والمجتمع .

ورغم أن هذه هي أغلب التحديات التي تواجهها القيادات العسكرية والأفراد، إلا أن هناك بعض التحديات الخاصة التي تواجهها القيادة العليا في المؤسسات العسكرية وتتلخص في العناصر التالية :

١. مخالفات في بيان المصاريف اليومية مثل البدلات أو العلاوات والتي قد تزيد عن المستحقات الحقيقية.

٢. هناك بعض الامتيازات التي تقدم للقيادات مثل الرحلات والمعدات والأجهزة المجانية أو الهدايا والتي تستفيد منها القيادات بطريقة شخصية.

٣. المحسوبية وتوفير الميزات غير العادلة لشخص أو جماعة بغض النظر عن استحقاقها نظاماً .

٤. وجود العلاقات غير السليمة مع بعض المرؤوسين فضلا عن التمييز على أساس السن أو العرق.

٥. قيام بعض القيادات بمحاولة التأثير على نتائج التحقيق في بعض الجرائم التي يقوم بها المرؤوسون وذلك حفاظاً على سمعة المؤسسة العسكرية.

وخلاصة القول أن الرسالة الأهم في هذا الموضوع هي أن الأخلاق تكمن في صنع القرار ، وفي الوقت نفسه فإن الالتزام بالقيم الأساسية ينبع من أعلى الهرم التنظيمي .

إستراتيجيات إدارة التحديات الأخلاقية : إصدار القرارات قد يخلق بعض التحديات وبالذات في الجانب الأخلاقي ، النقاط التالية توضح بعض الإستراتيجيات الهامة لإدارة هذه التحديات وهي :

١. المشاركة في أنشطة وبرامج تعزيز الأخلاقيات ، فضلا عن أهمية أن يكون القائد هو القدوة .

٢. تكوين لجنة استشارية للأخلاق في كل مؤسسة عسكرية ، ويتركز عملها في الجانبين الإرشادي والعلاجي .

٣. قبل اتخاذ القرارات الحاسمة يجب معرفة ردود الفعل المتوقعة على هذه القرارات وفحص البدائل لإسقاط العواقب السلبية المتوقعة من جانب الجمهور والإعلام .

٤. زيادة الشفافية في عملية صناعة القرارات وعرضها على الأفراد داخل السلطة التنفيذية من أجل معرفة مقترحاتهم ثم تعديل تلك القرارات في حالة الاحتياج ، ذلك يساعد على ضمان فحص أكبر عدد من النتائج المحتملة .

ثانياً : التحديات السياسية : تتأثر القيادات العسكرية بالعديد من المكونات الرئيسية والتي تؤثر على عملية صناعة القرارات ، ومن أهمها الضغوط السياسية والتي تمارس على هذه القيادات في بعض الأحيان .

وبوجه عام يمكن إيضاح هذه التحديات الرئيسية على النحو التالي (Hope,2007):

١. إدارة العلاقة مع وسائل الإعلام، حيث تتشكل التصورات العامة للجمهور من قبل وسائل الإعلام، ومن المتوقع أن التغذية المرتدة تصل إلى بقية وكالات الأنباء المختلفة ، لذلك فإن تطوير العلاقات المهنية الشاملة مع وسائل الإعلام أمر بالغ الأهمية ، وكلما كانت العلاقة إيجابية مع وسائل الإعلام فإن ذلك يُعد مصدر قوة للمؤسسة العسكرية .

وبناءً عليه فإن العمل مع وسائل الإعلام وتعزيز الرسائل الإيجابية وتوفير المعلومات في الوقت المناسب حتماً يُحسن صورة المؤسسات العسكرية ويفك الغموض ويمنع سوء الفهم الذي قد يؤثر على رأي الجمهور.

٢. مواقف بعض القيادات العسكرية هي سياسية وبالتالي النظر يكون لهذه المواقف بأنها صادرة من شخصيات عامة لها ثقلها .

ومن الأهمية تفعيل العلاقات الفردية (الشخصية) لدعم العلاقة مع الأجهزة الحكومية الأخرى وبالذات في أوقات الأزمات باعتباره يظهر العلاقات التعاونية المبنية على الشفافية.

٣. اتخاذ القرارات الحاسمة قد يأخذ وقتاً طويلاً نظراً لطول الإجراءات والأنظمة وبالتالي قد يعيق ذلك حل بعض المشاكل في الوقت المناسب ، واستنادا على ذلك فإن حضور

المؤتمـرات والندوات وورشـ العمل يجعل القيادات تسـتفيد من فرص النمو المعرفي الذي من شأنه أن يعود بالنفع على المؤسسات العسكرية .

٤. الفشـل في إعداد الخطط هو فشل في فهم وتنفيذ إستراتيجيات الوقاية، ولهذا فإن المزاعم التي توجه للقيادات عند الفشل تترك أثراً سيئاً عند المرؤوسين وتنعدم معها الثقة .

وفي كثـير مـن الأحوال تظهـر أهمية مواجهة تحديـات الأعمال والفرص وفهم البيئة للاسـتفادة من الميزانيات في دعم وتحقيق الأهـداف، ولهذا فيجب على القيادات فهم القوى المحركة والتي تؤثر على المؤسسات العسكرية على سبيل المثال التغيير في المعايير الاجتماعيـة والعوامـل الديمجرافية في التجنيـد والتحولات في الأحداث الخارجية .

٥. ضـعف الاسـتفادة من المسـاعدات القانونية في التفاوض أثناء دراسة العقود قبل اتخاذ القرارات في بعض المؤسسات العسكرية.

٦. ضعف العلاقات بين بعض القيادات العسكرية والهيئات الإدارية المختلفة.

ويشـير الواقع أن بعض القيادات العسكرية لا زالت تمارس أساليب القيادة التقليدية، وبطبيعة الحال فإن المجتمعات الحديثة تريد القيادات

التي تعرف هموم الشارع وتتميز بالدهاء، القادرة على إدارة المؤسسات العسكرية بما يحقق مصلحة المجتمع.

وفي السياق العالمي التفوق في قيادات اليوم يكون بالاختصاص وامتلاك مهارات التفكير النقدي والقدرة على الحسم والاتصال الفعال، لقد دلت القيادة التقليدية والتي ارتقت في سلم السلطة دون الاستفادة من التعلم على بعض المؤسسات العسكرية، حيث جعلتها بمعزل عن التغيرات البيئية والتي تتمسك بطريقة "كنا نفعل ذلك"، المجتمع يتطلع إلى المساءلة والشفافية والمشاركة في عمليات صناعة القرارات .

وعلى الصعيد الآخر يصبح التحدي الأول هو تطوير القيادات الجديدة من أجل الانتقال إلى خطوات تجهيز القيادات المستمرة للمؤسسات العسكرية ، ولذا فإن الانخراط في برامج التدريب مع المرشحين المحتملين للقيادة المستقبلية يسمح للتخطيط الجيد الذي يحقق النجاح ويعزز الفعالية المحتملة.

وعلى أية حال فإن مشاركة القيادات الناشئة في صناعة القرار يجعلها أكثر قدرة على حسم الأمور مستقبلاً ، ولتهيئة القيادات العسكرية المستقبلية يجب معرفة التالي:

١. الأشخاص الذين لديهم السجلات العالية من الأداء .
٢. الأشخاص الذين لديهم فرص النمو والتعلم .
٣. الأشخاص الذين يملكون الإبداع والابتكار وثقافة المخاطرة وصنع القرار اللامركزي .

وعليه أصبحت هناك إستراتيجيات لتكوين صف ثانٍ من القيادات المستقبلية وهي على النحو التالي :

١. توفير الفرص والمسؤوليات للمرشحين للقيادة تساعدهم على النمو للمناصب العليا.
٢. تطوير أدوات تقييم الكفاءة على أساس إستراتيجيات المعرفة والتعلم.
٣. وضع خطة عامة تشمل تعزيز نقاط القوة لدى القيادات المستقبلية ومعالجة نقاط الضعف.

والنقطة المهمة في هذا الموضوع هي أن التعامل مع التحديات السياسية يتطلب النظر من قبل القيادات العسكرية في العناصر الرئيسية التالية :

١. الكشف عن المشاكل واتخاذ الإجراءات الإيجابية للتعامل معها.
٢. ضمان حدوث التحقيقات والشفافية هذه علامة على القوة وليس الضعف.

٣. توفير المعلومات الصريحة في الوقت المناسب للجهات الخارجية والداخلية ووسائل الإعلام حتى تُزرع الثقة مع كافة الجهات الأخرى.

٤. اتخاذ الإجراءات اللازمة لحل المسائل والإشكالات بطريقة شاملة ووافية والعمل وفق مبدأ " السلامة العامة في أيد أمينة "

ثالثاً: التطور التقني: تميز القرن الحالي بأنه عصر السباق التقني، تطورت معه التقنية وتسارعت الاكتشافات، ومن المعروف الآن فإن الدول أصبحت تُقاس حضاراتها بمستوى قدرتها على الاستفادة من التقنية الحديثة.

بالتقنية تجسدت قدرة الإنسان على ابتكار الطرق والأساليب الحديثة لتطوير وتحسين العمليات الإدارية.

والملاحظ أن القيادة العسكرية التي تغفل استخدام التقنية ستجد نفسها متخلفة عن ركب التطور والتقدم، ولهذا السبب فإنه على القيادة أن تسخّر التقنية لتلبية احتياجات مؤسستها العسكرية ورفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف بدقة كبيرة.

وقد وجد أن متابعة التقنية ووضع خطط نقلها وتوطينها وصيانتها يمثل تحدياً هاماً يختبر قدرة القيادة على النجاح في تنفيذ مهامها.

وكذلك تواجه القيادة تحدياً آخر يتمثل في كيفية إقناع مرؤوسيها بجدوى استخدام التقنية وتدريبهم على تطبيقها وتنفيذ الأعمال من خلالها (القحطاني ، ٢٠٠٨م) .

وأضاف (Batts et al (2012 بأن الأجهزة وبالذات الهواتف المحمولة أصبحت تستخدم في الإستراتيجيات التنفيذية ، فالتقنية أحدثت ثورة في طريقة التواصل وأسلوب عيش الناس ، وأصبح التغيير التنظيمي يحدث بسرعة عن ذي قبل، ومن الأمور الهامة أنه مع التطور التقني تنوعت الأحداث، وتغيرت معها التكتيكات التقليدية لمواجهتها .

ومن هذا المنطلق يجب على القيادات إعادة النظر في المؤسسات العسكرية واستيعاب دوافع التغيير التقني، والتطوير المبتكر للثقافات وتغيير الممارسات العملية (العمل من خلال الشبكات) التي تتوافق مع أنماط الاتصال والمهارات المتقدمة في قطاع التقنية .

ومما سبق عرضه يتبين بأنها تحديات هامة للقيادة العسكرية إضافة إلى تحديات أخرى لا يمكن التنبؤ بها في بيئة متغيرة باستمرار، ويقتضي مواجهة ذلك استقطاب الكفاءات المتنوعة وتنمية المواهب وتوفير الاحتياجات الأساسية.

رابعاً: ظاهرة العولمة : العولمة ظاهرة عالمية تُعد تحدياً معاصراً ومستقبلياً يواجه القيادات وهي مزج العالم بأكمله في شكل واحد ، وتتميز هذه الظاهرة بسرعة انتشار شبكات الإنترنت والقنوات الفضائية .

نجد أن التعامل مع هذه الظاهرة بالنسبة للقيادة العسكرية يتطلب امتلاك بعض الصفات والخصائص التي تمكنها من التعامل على كافة المستويات مع كل الفئات والثقافات والتغييرات.

وفي ضوء هذه المعلومات فإن متابعة تطورات العولمة ومنعها من السيطرة على تفكير القيادات يمثل القدرة على التوافق مع هذه الظاهرة وبالتالي يحقق الفائدة في تسخيرها من أجل تحقيق الأهداف بدلاً من الانجراف خلفها دون فائدة (القحطاني ، ٢٠٠٨م).

خامساً: التحدي الأيديولوجي: تفكير القيادة المسلمة يقوم على مكون أساسي نابع من شخصية إسلامية مرتكزة على ثقافة دينية واجتماعية وتعليمية ، لذلك فإن محاولات تغيير هذه الثقافة لدى القيادة يمثل تحدياً هاماً يتطلب مواجهته في العصر الحديث .

وهكذا نجد أن الانفتاح الواسع على العالم الآن أظهر العديد من المحاولات التي تستهدف الفكر الإسلامي وروابطه الاجتماعية .

ونخلص من ذلك أن التحدي الحقيقي للقيادة المسلمة حالياً يتمثل في قدرتها على الوقوف أمام موجة التغريب الفكري والثقافي والوعي لمدى خطورتها، ثم التمسك بمكونات تعزيز المفاهيم الأخلاقية وتربية الذات وفق التعاليم الشرعية الإسلامية (القحطاني ، ٢٠٠٨م).

سادساً : البيروقراطية : تقوم المؤسسات العسكرية على الهياكل التنظيمية الهرمية والتي تركز على الأسلوب المركزي وتوحيد السلطة، هذه الهياكل لا تتكيف مع التغيير السريع في الوقت الحالي (Batts et al, 2012).

وعلى هذا الأساس أوضح الآغا (٢٠٠٨م) أسباب بيروقراطية الأنظمة العسكرية المتمثلة في اعتمادها على التخصص الوظيفي حيث تحتوى كل مؤسسة عسكرية(جوية -برية -بحرية -داخلية) على أعمال ووظائف محددة يلتزم من يشغلها بأداء واجباتها وبالتالي يخضع المرؤوسون إلى الانضباط الحاد والصرامة لضمان تنفيذهم الأعمال المكلفين بها .

ومن الجدير بالذكر أن عالم الأعمال اليوم بدأ في التحول من النماذج التقليدية إلى الهياكل الجديدة التي تعظم الربحية وتوفر المرونة في العمل وتعطي الأولوية لاحتياجات المرؤوسين .

ومن هذا المنظور فإن قيادات المؤسسات العسكرية اليوم بحاجة إلى الانتقال إلى الهياكل التنظيمية الحديثة والقواعد والإجراءات الأكثر ملاءمة للعصر الحالي، والتي تعتمد على السهولة واللامركزية والمرونة العالية لمواكبة التطور والتغيير المستمر (Batts et al, 2012).

سابعاً : التوازن بين التكيف والتغيير : هناك قوى داخلية وقوى خارجية يجب على المؤسسات العسكرية التكيف والتطور معها من أجل زيادة الفاعلية في عالم متغير، ومن تلك القوى التغيير التنظيمي وضرورة خلق نماذج جديدة لتسيير العمل .

وإلحاقا بذلك فإن البيئة المتغيرة وما تشمله من تصاعد للإرهاب وظهور أنماط جديدة من الجرائم والأحداث شكلت قوى تدفع التغيير على كافة المؤسسات ، تلك القوى فرضت السياق المرن الذي يجب على المؤسسات العسكرية التكيف معه .

وبهذا أصبحت قوى التغير تفرض الحاجة الملحة لطرق جديدة في إدارة المؤسسات العسكرية ، هذا وينبغي على القيادة العسكرية تطوير واستحداث النماذج والطرق الجديدة التي تعالج القضايا الهامة وفق أساليب لم يسبق لها مثيل ، كما أن على القيادة أن تكون على بيّنة بالتحولات العالمية واتجاهات التغيير وتملك القدرة على التكيف ونقل مؤسساتها العسكرية إلى مصاف المنظمات المتطورة (Batts et al,2012).

ثامناً: الأنظمة واللوائح : تعاني المؤسسات العسكرية في الدول النامية من مشكلات في ظل العديد من الأنظمة والتعليمات والتي لم تتغير أو تتعدل أو تعاد دراستها منذ بداية إنشاء هذه المؤسسات ، وتُعد

هذه الأنظمة واللوائح من أكبر المشكلات التي تقابل القيادات العسكرية خاصة وأنها جزء من تكوين التنظيم ، ومن أهم هذه المشاكل :

- جمود الأنظمة والتعليمات بشكل يساعد على تأخير اتخاذ القرارات .
- غموض الأنظمة والتعليمات بما يتيح المجال لتفسيرها وفق الاجتهادات التي قد تكون غير صحيحة في بعض الأحيان .
- كثرة تفسيرات الأنظمة دون متابعتها من قبل القيادة مما يجعلها تُصدر قرارات على أسس ونصوص قديمة ، ولمواجهة هذه المشكلات على القيادة الاستعانة بالخبراء والمستشارين من خارج مؤسساتها ، وذلك لدراسة الأنظمة واللوائح وتطويرها بطريقة جذرية كاملة تحقق الفائدة المرجوة (القحطاني ، ٢٠٠٨م).

تاسعاً : التعامل مع مقاومة التغيير : نجاح التغيير وتحقيقه للأهداف المرسومة يتوقف بدرجة أولى على الإنسان ومدى تقبله لعملية التغيير .

ومن الضروري فإن على القيادة العسكرية أن تدرك بأن مقاومة التغيير ليست سلبية في كافة جوانبها وإنما قد تحمل بعض الإيجابيات التي قد تسهم في نجاح عملية التغيير .

ولاشك أن إبراز جوانب الضعف في عملية التغيير يتيح للقيادة العسكرية فرصة مراجعة عملية التغيير وتلافي الأخطاء وتعزيز الجوانب القوية، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق استخدام أسلوب التفاوض مع أعضاء مقاومة التغيير ومنحهم فرص تقديم المبررات والتعبير عن مواقفهم ، بعد ذلك بإمكان القيادة استخدام الإستراتيجيات والطرق المتدرجة للتغلب على مقاومة التغيير.

مما سبق يتضح أن تعامل القيادة مع مقاومة التغيير تُعد من أهم التحديات التي تواجه عملية التغيير الناجحة (السبيعي ، ١٤٢٩هـ).

عاشرا : التغير الثقافي : يتأثر المجتمع بالعديد من القيم والمبادئ التي يؤمن بها أفراده وقياداته ، وتتركز في العادات والتقاليد والروابط التي تحدث بين الشخص وصلاته ، والملاحظ أن هناك بعض التصرفات التي تحدث من بعض القيادات العسكرية مثل الواسطة والمحسوبية والأعراف الاجتماعية، والبعض يحول مؤسسته إلى وسيلة لخدمة مصالحه وتحقيق مطالب الفئة أو المنطقة التي ينتمي لها .

وبما أن العادات والتقاليد غير السليمة تُعد من أهم التحديات التي تواجه القيادة وجب التصدي لها والعمل على معالجتها بما يتفق مع متطلبات العصر الحديث .

وفي النهاية لابد من الاعتراف بالمشكلة ثم دراسة أسبابها وتوضيح النتائج التي تترتب على ممارستها والتي قد تسبب تفكك المجتمع وتوسع الفروق الاجتماعية بين أفراده وبالتالي تتدهور المؤسسات العسكرية (القحطاني ، ٢٠٠٨م).

القيادة العسكرية في مواجهة التحديات

الغرض التنظيمي للقيادة العسكرية هو الاستخدام المنظم للقوة أو التهديد باستخدام القوة وفقاً لما تفرضه السياسة ، وفي البيئة غير المستقرة (الحرب) يمثل ذلك تحدياً للقيادة العسكرية ، التركيز هنا على كسب التفوق.

وقد وجد أن البنية الهرمية القوية للمؤسسات العسكرية تعمل على تنسيق الجهود لتحقيق الهدف المشترك ، ويستند هذا التنسيق على سلسلة من القرارات المتشابكة على المستوى الإستراتيجي والتشغيلي والتكتيكي .

ووفقا لهذا الأساس فإن نجاح قرارات المستوى الإستراتيجي يعتمد على العناصر التابعة لهذا المستوى وهي المستوى التشغيلي والتكتيكي ، وهذه الظاهرة تفسر الصرامة والطاعة العمياء والدرجة العالية من الرقابة والسيطرة العسكرية والهياكل التنظيمية الصارمة التي تتبعها المؤسسات العسكرية.

وهنا يمكن القول بأن المهمات العسكرية وخصوصاً المهام القتالية تحتاج إلى دفع المرؤوسين إلى أكثر من حدود التحمل الجسدي والعقلي ، وبطبيعة الحال فإن كسب ولائهم يكون من خلال غرس الثقة بينهم

وبين القيادة العسكرية ، وعليه فإن منحهم الحرية يكون من أجل اتخاذ الإجراءات السريعة والحازمة وفق الاستجابات الفورية للتطورات الظرفية (Keller, 2014).

ومن الضروري فإن امتلاك القيادة العسكرية المعرفة والمهارة والتدريب المتخصص للتعامل مع المواقف الحرجة والصعبة وبالذات أثناء العمليات القتالية يجعلها تستطيع تحقيق أهداف المؤسسات العسكرية بكفاءة وفعالية عالية (Batts et al ,2012).

وعلاوة على ذلك فقد قدم(Miller,et al (2011 نموذجاً يعتمد على ثلاث ركائز أساسية تسهم في مواجهة التحديات الحديثة التي تواجه القيادات العسكرية في العصر الحالي وهي :

١. **التعليم :** التركيز على الاستفادة من التقنية الحديثة وزيادة الجوانب الأكثر فعالية في نظام التعليم الحالي ، وفي هذا الشأن ينبغي النظر إلى التعلم بأنه عملية مستمرة حيث يمكن تكوين المعرفة الجديدة من خلال التفكير في التجارب السابقة ودمجها مع الحاضر .

٢. **التدريب :** ضمان التدريب المناسب والدقيق وبناء السيناريوهات الواقعية من أجل دعم أساليب التدريب العسكري .

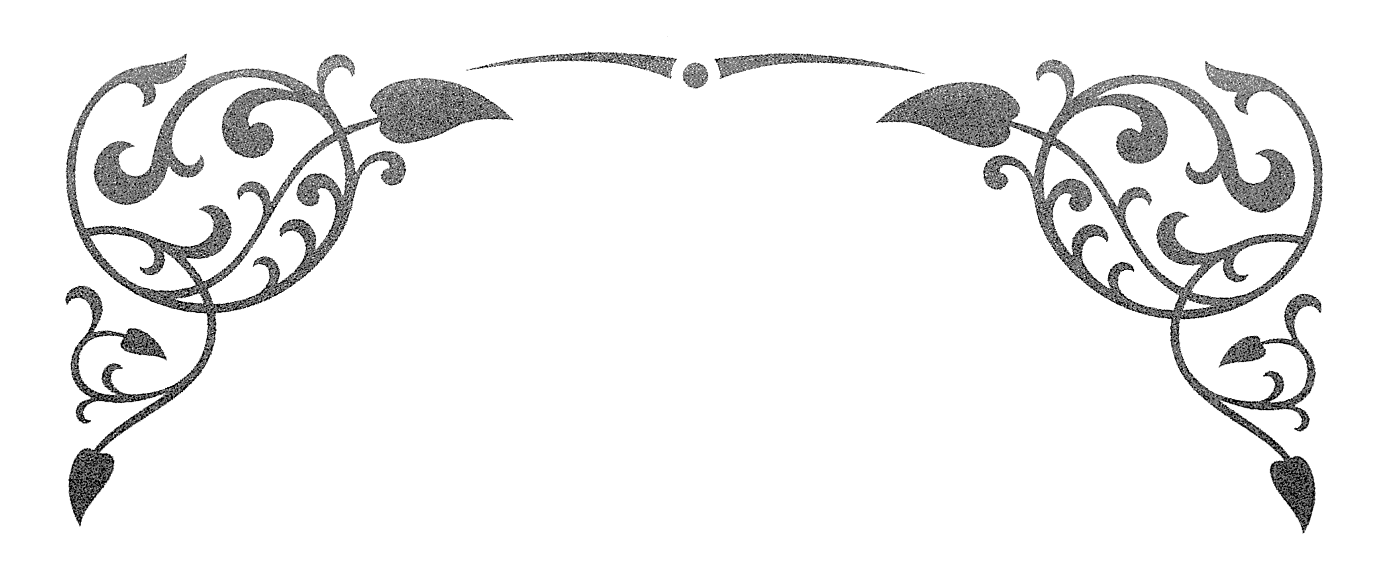
٣. **الخبرة :** وفي هذا الجانب يمكن التأكيد على ضرورة التعلم من

التجربـة، ويجب العمل من حيث كان التوقف وذلك ضـمن آفاق وضعتها الرؤية العسكرية .

ومـن المهـم إدراك ما يحـدث أثنـاء أو بعد التجربـة بمعنى تحديد النتائـج المتوقعة وغير المتوقعة ثم معرفة فرص التحسـين والمقارنة بين ما خطط له وما تحقق.

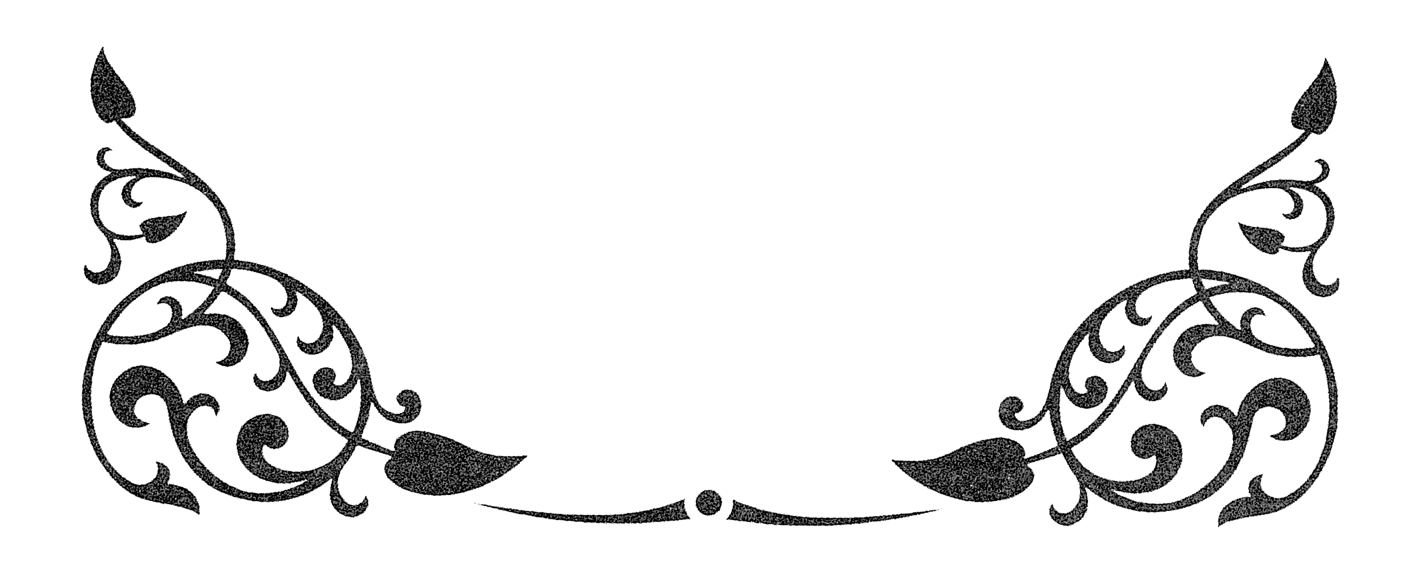
وأخيرا من الضـروري تبادل الخبرات مع القيادات المخضرمة لما له مـن أهمية في خلق بيئة تعلم اجتماعية تعاونية تحقق الأهداف وتسـهم في التحول السريع والإيجابي وفق متطلبات العمل المتغيرة . .





الفصل السادس

القيادة الإستراتيجية العسكرية





القيادة الإستراتيجية العسكرية

تمهيد :

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن وجود مثل هذه التحديات والمشاكل يتطلب البحث عن حلول مدروسة ، ثم وضع الإستراتيجيات المحددة والتي تخدم القيادات العسكرية في الأيام القادمة ، مع ضرورة التأكيد على أن هذه المشاكل تحتاج إلى قيادة عليا واعية قادرة بأسلوبها القيادي المبدع على التصدي للمشاكل ومعالجتها وإعادتها للطريق الصحيح ، وبالتالي تحقيق أهداف وغايات المؤسسة العسكرية .

ولا يمكن أن يحدث هذا إلا بالتسلح بالمعارف والمعلومات القيمة والتدريب الصحيح وفق الأساليب الحديثة والاحتياجات اللازمة .

ومن الجدير بالذكر أن التغير السريع في البيئة الخارجية فرض معه الحاجة إلى قيادات إستراتيجية تتميز بوجود الرؤية المستقبلية لمواكبة التطور على كافة المجالات.

لهذا يجب على القيادة الإستراتيجية فهم البيئة والثقافات المتنوعة والكفاءات التي يجب تطويرها والمهام التي يجب تأديتها وفق رؤية ترسم المستقبل وتعمل على تطوير السياسات والإستراتيجيات التي تحقق الأهداف .



القيادة الإستراتيجية العسكرية

الخطوة الأولى في بناء المؤسسة الحديثة هو القائد الذي يوصي بالرؤية الخاصة لمؤسسته ، وبالتالي يصبح لديها قيمة بنفسها وقدره على مواكبة التطور ويجب أن تخدم الرؤية أهداف المؤسسة الأساسية .

أما فيما يتعلق بمتطلبات بناء المؤسسة الحديثة فهي تمثل توفير الوقت والدعم والقدوة الضرورية للتعلم التنظيمي وتطبيق أسلوب القيادة المشاركة.

وفي الحقيقة فإن القيادة الإستراتيجية تعمل على المساهمة في توفير الحرية الكافية للمرؤوسين وتدعم فرص التعلم ، ولديها الاقتناع الكامل بأهمية التعلم التنظيمي وضرورة توفيره لكافة منسوبي المؤسسة (الشلوي ، ٢٠١٥م).

هذا وقد وجد أن مفهوم القيادة الإستراتيجية ظهر لأول مرة من قبل كلٍّ من (Kotter , Mintzberg) ، إشارة إلى المدير التنفيذي أو رئيس الشركة ، وكان ظهوره بعد مفهوم الإدارة الإستراتيجية ، وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أن هناك فرقاً بين القيادة والقيادة الإستراتيجية ، إذ تشير القيادة إلى أي مستوى في المؤسسة بينما تشير

القيادة الإستراتيجية إلى مستوى القمة في المؤسسة ، في حين تركز القيادة على العلاقة بين القائد والمرؤوسين بعكس القيادة الإستراتيجية والتي تركز على العمل التنفيذي كنشاط علاقة وكنشاط إستراتيجي (رحيمة ، ٢٠١٢م) .

وبشكل عام قسّم الويشي (٢٠١٣م) مستويات القيادة عند اتخاذ القرارات إلى ثلاثة مستويات هي:

١. **المستوى الإستراتيجي** : قرارات القيادة هنا تتعلق بالمستقبل وفق خطط طويلة المدى وهي غير تقليدية ، يمارس القائد التأثير القوي في نشاطات الوزارة (الجهة العليا) ويلعب الدور الإستراتيجي في وضع الخطط والرقابة على التنفيذ .

٢. **المستوى المتوسط** : قرارات القيادة هنا شبه نمطية وهي محددة مسبقاً وظروفها شبه مؤكدة ، وتعمل هذه القرارات على تحديد المسار بالنسبة للعلاقات بين الوظائف وترتيبات العمل وتدريب المرؤوسين .

٣. **المستوى الأدنى** : قرارات القيادة هنا تتعامل مع الأنشطة اليومية العادية، هذه القرارات تكون وفق قواعد وأوامر وإجراءات رقابية وعلى القيادة الالتزام بها وتطبيقها ومراقبة تنفيذها .

أما مفهوم الإستراتيجية فقد نشأ في البيئة العسكرية ويرجع للقرن

الخامس قبل الميلاد عندما ظهر في كتاب (فن الحرب) للكاتب صن تسو.

ولاشك أن الحروب التي واكبت مسيرة الناس على الأرض جعلت القادة والدارسين يبحثون عن مبادئ وقوانين تحكمها، الإستراتيجية لفظ يوناني مشتق من (Strategos) وتعني فن قيادة القوات العسكرية، ويقوم هذا الفن على استخدام أفضل الطرق والوسائل لتحقيق أهداف المؤسسة العسكرية.

وفي الحقيقة فإن الإستراتيجية العسكرية تعني علم وفن استخدام الخطط قصيرة المدى وطويلة المدى والطرق التي تستخدم القوة المباشرة وغير المباشرة لتحقيق الأهداف العسكرية، كما أنها تعني تحقيق التوافق بين القوة الداخلية للمؤسسة العسكرية والبيئة الخارجية التي تحدث فيها العمليات العسكرية (الزعبي، ٢٠١٠م).



أهمية القيادة الإستراتيجية العسكرية

يرجع السبب في تطور المؤسسات إلى القيادة الإستراتيجية ، ولذا يتوجب التخلص من فكر القيادة التقليدية والتي تعمل على تحقيق الأهداف العادية ، والتوجه إلى الدور الإستراتيجي الذي يتطلع إلى علو الأفق ، وتملك القيادة فيه الرؤية الواضحة وتستطيع صنع القرارات بسرعة فائقة .

وبوجه عام تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها الهام للتوفيق بين احتياجات كافة الأطراف المختلفة بما تحمله من كفاءة وقدرة مؤهلة للتعامل مع هذه المسؤوليات ، الأمر الذي يبين أهمية العلاقة بين المؤسسة العسكرية وبيئتها الخارجية .

وقبل هذا كله نود التأكيد على أن القيادة الإستراتيجية هي القادرة على إدخال وإحداث التغيير المخطط في أداء المؤسسة العسكرية ومنسوبيها كونها الأعلم بمواطن الضعف والقوة في الأداء وبالمسارات التطويرية المحققة للأهداف .

والخلاصة فإن هناك بعض القيادات الإستراتيجية التي تستطيع تحقيق نتائج وأهداف غير عادية لم يكن هناك تصور بتحقيقها من قبل، وذلك من خلال الإبداع والابتكار وروح المخاطرة والانتقال من حال إلى حال آخر (الزعبي، ٢٠١٠م).

أدوار القيادة الإستراتيجية العسكرية

تلعب القيادة الإستراتيجية أدواراً متنوعة ومؤثرة تعمل من خلالها على تنفيذ إستراتيجيتها ومنها (رحيمة ، ٢٠١٢م) :

١. مراقبة مجريات الأحداث والعمليات وطرق تنفيذها ثم تشخيص المعوقات وصعوبات التنفيذ من خلال شبكة واسعة تعمل على تقديم الحلول ومعالجة الصعوبات .
٢. تدعيم ثقافة تنظيمية تحفز المرؤوسين على تنفيذ الإستراتيجيات التي تخدم المؤسسة العسكرية وتحقق أهدافها .
٣. جعل المؤسسة العسكرية على أهبة الاستعداد للاستجابة للظروف البيئية الخارجية .
٤. دعم أفكار المرؤوسين التطويرية والتقنية .
٥. تأصيل أخلاقيات الوظيفة وروح المواطنة لدى المرؤوسين .
٦. قيادة التغيير وفق أسلوب التغيير المخطط .



تطوير القيادة الإستراتيجية العسكرية

يتوقف نجاح القائد الإستراتيجي العسكري على قدرته على إقناع مرؤوسيه وتوظيف جهودهم وتحويل رؤيته الإستراتيجية إلى واقع عملي.

هذا وتمهد هذه الإستراتيجيات إلى الدراسة المتعمقة من أجل فهم التحديات والخصائص ومتطلبات القيادة الإستراتيجية وأهدافها .

وفي هذا الشأن فإن هذه الإستراتيجيات يجب أن تنجح في بيئة تتسم بالتقلب وعدم اليقين ، ويتوجب التمييز بين المستوى الإستراتيجي في القيادة عن المستوى التكتيكي والتشغيلي من أجل فهم الأدوار والمسؤوليات.

والواقع أن القيادة على المستوى الإستراتيجي لديها المسؤولية الأولى لنشر المعرفة والقيم في جميع أنحاء المؤسسات العسكرية .

ومما يجدر التنويه إليه هنا بأن القيادة الإستراتيجية تحقق رؤية المؤسسة العسكرية من خلال توجيه السياسات والإستراتيجيات وتخصيص الموارد وتغيير الثقافة التنظيمية ، ولهذا تتطلب القيادة الإستراتيجية مسح البيئة الخارجية لمعرفة التطورات الدولية والمجتمعية والتكنولوجية والديمقراطية والاقتصادية ، كما تتطلب

القيادة الإستراتيجية التعاون مع المنظمات والهيئات والدول الأخرى في الوقت نفسه .

ومن خلال هذه المعلومات يمكن إيضاح طرق واساليب تطوير القيادة العسكرية على المستوى الاستراتيجي على النحو التالي (Gerras ,2010):

أولاً: البيئة : في البداية يظهر لنا أن البيئة الحالية شاقة بشكل كبير (الأسلحة النووية ، الإبادات ، اللاجئين ، عصر المعلومات التقنية إلخ...).

ووفقاً لهذا الأساس فإن القيادة العسكرية تتطلب مهارات أوسع على المستوى الإستراتيجي تشمل البحث والتحليل والتعاون للوصول إلى أفضل الحلول للمشكلات ومواجهة التحديات.

ومن هذا المنطلق يجب على القيادة العسكرية محاولة فهم البيئة والسيطرة عليها وجعل تحدياتها ميزة تنافسية وفق تقييم دقيق للبيئة الحالية وتوقع التغيير المستقبلي ثم مواجهته بالعلم والمعرفة والقوة.

وهنا يمكن القول بأنه يجب تطوير القدرة على التعاون وليس الفردية نحو تحقيق الأهداف ضمن البيئة ، وبطبيعة الحال فإن البيئة الخارجية تشمل التهديدات والتحالفات الدولية ، أما البيئة الداخلية فهي تشمل المؤسسة العسكرية وبناء هيكلها وما تتضمنه من معرفة وإمكانات .

وفي الختام يجب على القيادة العسكرية دراسة كيفية اتخاذ القرارات وكيفية تلقي مقترحات الجمهور والجماعات المتعددة ووسائل الإعلام، والنظر في أفضل الطرق لتوفير المعلومات ثم اتخاذ القرارات الصحيحة.

ثانياً: الرؤية : الرؤية هي الصورة الذهنية لما ستكون عليه المؤسسة العسكرية في المستقبل، ويجب أن تكون الرؤية واضحة وموجزة وتتقاسمها القيادة مع الآخرين .

ولاشك أن الرؤية تتميز بأنها تخلق الطاقة والالتزام والانتماء فهي توفر الشعور بالهوية لأعضاء المؤسسة العسكرية وبالتالي تصبح جزءاً من الثقافة عندما تكون فعالة ودائمة .

ومن هذا المنطلق فإن الرؤية هامة لأنها توجه الأعضاء الداخلين وتحشد الدعم من أصحاب المصلحة الخارجية ، ويمكن القول بأن الرؤية توفر الشعور بالهدف النهائي والفهم الشامل الذي يخدم البدء في تحديد الأهداف والخطط والبرامج العملية لتنفيذ المهام.

وبوجه عام تتضح مسؤولية القيادة الإستراتيجية العسكرية في بناء رؤية مفيدة للمؤسسة العسكرية تكون فعالة وتركز الجهود للتقدم في المستقبل من خلال الاعتماد على مشاركة كافة الأعضاء .

والواقع أن خلق الرؤية هو جهد تعاوني يبدأ مع قيادة تملك الكفاءة العالية ، وهي عملية تبدأ بتجميع معلومات ومعرفة وأفكار جديدة تدمج مع التقنيات الحديثة ومتطلبات التنمية المستقبلية، وينتج عنها نهج مبتكر لتحقيق أهداف المؤسسة العسكرية وتوقعات المستقبل .

وعليه أصبحت هناك أهمية لتوفير وسيلة للقياس وتقييم التقدم الذي تم إحرازه نحو تحقيق الرؤية الشاملة للمؤسسة العسكرية.

ثالثاً : تطوير الكفاءات : الكفاءات هي المعارف والمهارات والقدرات والصفات التي تمكن القائد من أداء المهام المطلوبة منه بكل دقة .

هذا وترتبط الكفاءات كثيراً بالصفات والقدرات الطبيعية للقائد، وما يميز الكفاءات أنها تخضع للتطوير والتحسين من خلال التدريب والتعليم .

وينبغي التأكيد على أن القائد العسكري لا يحتاج إلى المهارات والقدرات المطلوبة فقط لقيادة ورعاية المرؤوسين ، إنما يحتاج إلى مهارات وقدرات تصور الاحتياجات بعيدة المدى في المستقبل ، كما أنه يحتاج إلى تطبيق مهارات التفكير .

وتأسيسا على ذلك فإن كفاءات القائد العسكري تقوم على العناصر التالية :

١. **كفاءات مفاهيمية :** وهي تعني قدرة القائد على التعامل مع التعقيد الاستثنائي في البيئة المتغيرة وقضايا المنافسة والمخاطر والتحديات، ومن المهم فهم هذه القضايا بشكل أساسي وبدقة عالية ورسم الإجراءات التي سيكون لها أفضل النتائج في المستقبل .

وبصفة عامة فإن بناء المفاهيم يحدث بمرور الوقت من خلال التعلم والخبرة الشخصية والدراسة الذاتية .

٢. **كفاءات تقنية :** مستوى المهارات للقائد الإستراتيجي تختلف عن تلك المهارات اللازمة على المستوى المباشر أو التنظيمي ، لهذا فإن الكفاءات التقنية على المستوى المباشر تكون ذات صلة مباشرة بالمهام المطلوبة ، أما المهارات على المستوى الإستراتيجي للقائد فهي تشمل فهم تقنية النظم التنظيمية وتقدير العلاقات خارج المؤسسة العسكرية ومعرفة النظم السياسية والاجتماعية بشكل أوسع .

٣. **كفاءات التعامل مع الآخرين :** وهي الكفاءات الشخصية والقدرة على بناء التوافق في الآراء داخل المؤسسة العسكرية والقدرة على التفاوض مع المنظمات الخارجية .

والملاحظ أن بعض الدول استطاعت التفوق في الساحة العقلية بالحروب الحالية مثل (ساحة المفاوضات) وذلك من خلال تميزها

في مهارات الاستماع والقدرة على التحليل بعناية وامتلاك القدرة على الإقناع .

رابعاً : نماذج صناعة القرارات الإستراتيجية : تحديات صناعة القرارات الإستراتيجية تحتاج إلى دمج دروس المناهج الدراسية التي تعتمد على النظريات والتي تتلقاها قيادات المستقبل مع صياغة الممارسات الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها اعتماداً على معلومات الدراسات التاريخية ومؤشراتها .

ومن المعروف أن عملية اتخاذ القرارات تصدر من قبل القيادات التي لديها المسؤولية النهائية عن تبعات تلك القرارات ، ومن ناحية أخرى فإن القرارات الإستراتيجية هي غير روتينية وتشمل النظر في الآثار واسعة النطاق واستكشاف الحلول الممكنة مع ضرورة تخصيص الموارد وتوجيه السياسات وبناء التوافق في الآراء .

ومن الجدير بالذكر أن النماذج هي أكثر من تصورات مجردة توفر الأطر التي يمكن منها تحليل الممارسات الإستراتيجية السابقة وتطوير ممارسات جديدة .

أخيراً ومن أجل ترشيد عملية صنع القرارات يتوجب الاعتماد على الخطوات التالية وهي :

١. تحديد الأهداف .
٢. تحديد البدائل .
٣. حساب العواقب (النتائج المتوقعة) .
٤. تحديد البديل الأنسب .
٥. اتخاذ القرار والتنفيذ.
٦. المراجعة والتقييم .

خامساً : المهام القيادية : الاستجابة لتحديات البيئة المتقلبة والغامضة تفرض الميل نحو تركيز اهتمام القيادات العسكرية على المهام المرتبطة مع الحاضر أي المتطلبات قصيرة المدى .

وعلى ضوء المعلومات السابقة فإن تطوير مهام القيادة الإستراتيجية العسكرية يتشكل من العناصر الرئيسة التالية(Gerras ,2010) :

١. توفير الرؤية .
٢. تغيير ثقافة المؤسسة العسكرية بما يتناسب مع أهدافها المستقبلية.
٣. بناء وتشكيل المؤسسة العسكرية .
٤. بناء العلاقات على المستوى الوطني .

٥. تمثيل المؤسسة العسكرية .

٦. قيادة وإدارة التغيير .

وفيما يلي إشارة مفصلة لهذه العناصر وفق التالي :

١. **توفير الرؤية :** مسؤولية القيادة الإستراتيجية العسكرية هنا هو خلق الرؤية التي تمهد لمستقبل المؤسسة العسكرية ثم وضع الخطط والإستراتيجيات، وينبغي أن تتضمن الرؤية المستقبلية تحديد القدرة التشغيلية المطلوبة والتهديدات المحتملة ومدى التقدم في التكنولوجيا ، ثم يُصنع الاتجاه طويل الأجل للمؤسسة العسكرية وحلول المتطلبات قصيرة المدى.

٢. **تغيير ثقافة المؤسسة العسكرية بما يتناسب مع أهدافها المستقبلية :** تتخذ القيادة الإستراتيجية العسكرية الخطوات اللازمة لتشكيل ثقافة المؤسسة العسكرية بطريقة تدعم وتساعد على التواصل والمشاركة بالأنشطة في بيئة متعددة الجنسيات ، ولهذا ينبغي التزامها بعقيدة مشتركة وعمليات مشتركة مع ضرورة تصميم السياسات الداخلية والهياكل التنظيمية من أجل تلبية المتطلبات المشتركة .

٣. **بناء وتشكيل المؤسسة العسكرية :** وعلى هذا الأساس فإن القيادة الإستراتيجية تتطلب المهام الرئيسة التالية وهي :

- إيجاد فهم وقبول للأهداف التنظيمية للمؤسسة العسكرية وللأهداف الوطنية.
- خلق الإجماع من أجل تمكين العمل المشترك والموحد لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة .
- المحافظة على المعرفة والموارد التي تتطلبها المؤسسة العسكرية من اجل تصور النتائج المرجوة في المستقبل .

٤. **بناء العلاقات على المستوى الوطني :** نجد أن مسؤوليات القيادة الإستراتيجية العسكرية في هذا الجانب هي :

- تقديم النصح والمشورة في صياغة سياسة وطنية واضحة.
- تفسير المبادئ التوجيهية للسياسة الوطنية .
- التخطيط لتطوير واستدامة القدرة العسكرية اللازمة .
- تحديد متطلبات المؤسسة العسكرية من الموارد والقدرات.
- تطوير استراتيجيات التنافسية .

وبوجه عام فإن القيادة الإستراتيجية مسؤوليتها ضمان تفهُّم قيادات المؤسسات العسكرية سياسات الأمن القومي ووضع البرامج التنظيمية والتوجيهات لتحقيق الأهداف الوطنية .

٥. **تمثيل المؤسسة العسكرية :** تمثل القيادة الإستراتيجية المؤسسة العسكرية في علاقتها مع المجتمع ولها في هذا الجانب المسؤوليات التالية :

- التواصل بشكل منتظم مع السلطة التشريعية والتنفيذية والقضائية.
- القيام بدور المتحدث باسم المؤسسة العسكرية أمام الجهات الأخرى ووسائل الإعلام والجمهور .
- بناء وصيانة شبكة المعلومات التي يمكن استخدامها، وفهم الأوضاع الوطنية والدولية الراهنة والمتوقعة.

٦. **قيادة وإدارة التغيير:** يتمثل دور القيادة الإستراتيجية العسكرية في سد الفجوة بين الحاضر والعوامل البيئية الخارجية في المستقبل.

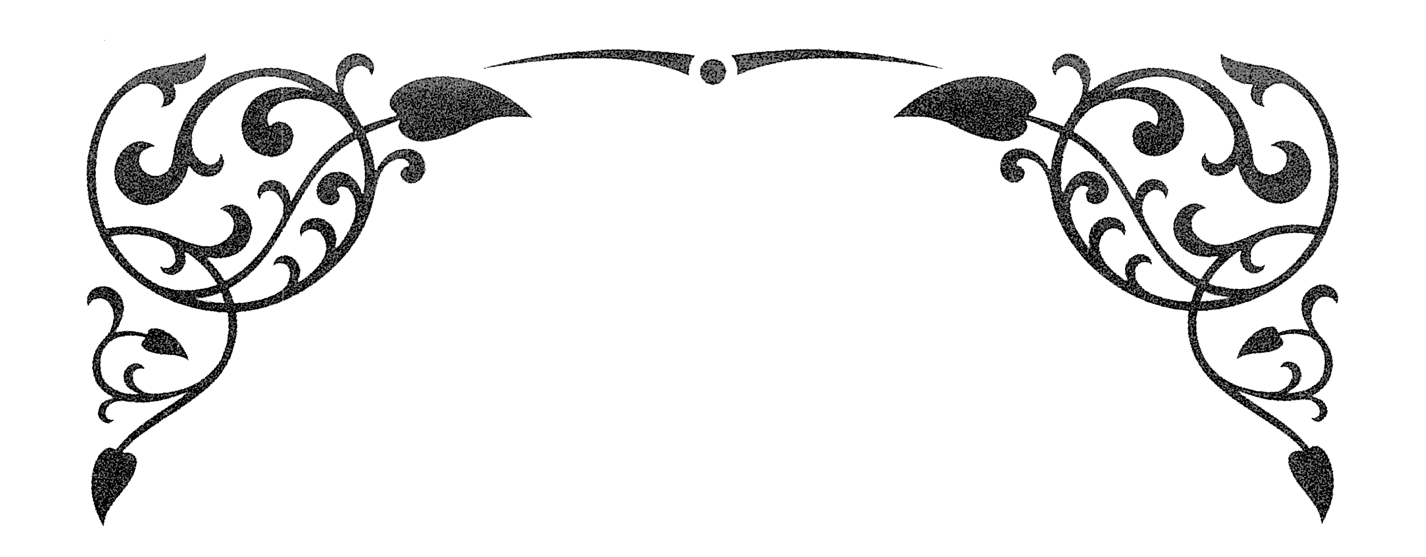
وهنا يمكن القول بأن البيئة الخارجية في المستقبل تتمثل في (التهديدات العسكرية -التشريعات التي تؤثر على المؤسسة العسكرية -التعديلات في الإستراتيجيات العسكرية الوطنية -التغيرات في التحالفات الدولية -اعتبارات الميزانية التي تُولد الحاجة إلى التغيير داخل المؤسسة العسكرية) .

سادساً: البعد الإنساني للقيادة الإستراتيجية: دور القيادة الإستراتيجية العسكرية هو حماية المصالح الوطنية إلا أنه كثيراً ما ينطوي على الالتزام بذلك عنف ينتج عنه الإضرار بالإنسان.

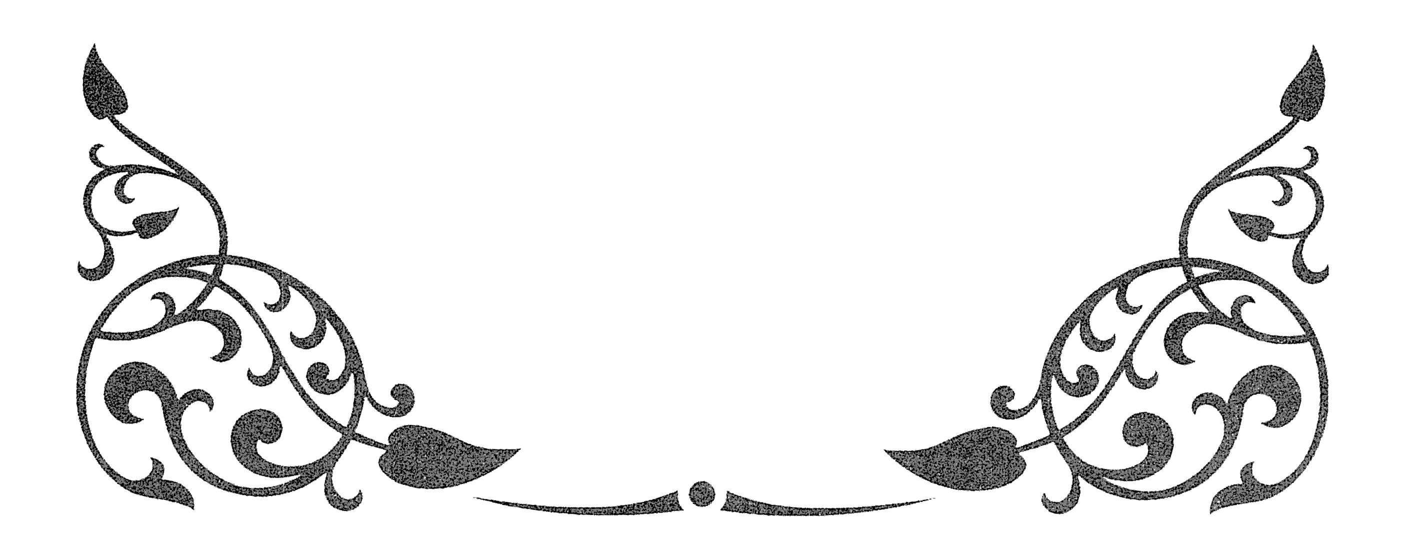
ولهـذا السـبب فـإن الأثر النفسـي للمعارك المتمثـل في الخوف من الموت أو التشويه أو صدمة المشاركة في الدمار أو عمليات العنف المتنوعة يؤثر على أداء الأفراد في المؤسسـات العسـكرية ، وبالتالي على القيادة الإسـتراتيجية العسـكرية تقليل الآثار السـلبية للمواجهة والمشاركة في القتـال من خلال التوعية والدعم والتدريب المسـتمر والتهيئة النفسـية لمواجهة الاحتمالات في المستقبل .

وتأسيسا على الحقيقة السابقة فإن الفهم الأساسي للبعد الإنساني لا يمكـن أن يتحقـق إلا من خلال الدراسـة الشخصـية والفهم والتأمل في الطبيعة البشـرية، والاهتمام بالمظاهر النفسية والجسدية للإجهاد في العمليات العسـكرية، وبالتالي الاستفادة من هذه الخبرات في تقدير الأبعاد النفسية للقتال والاستعداد لها .





المراجع





المراجع

أولاً : القرآن الكريم

ثانياً : السنة النبوية

ثالثاً : المراجع العربية

١. الآغا ، فؤاد محمد .(٢٠٠٨م). **علم الاجتماع العسكري** ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان .

٢. بنتن ، طلعت سالم .(٢٠٠٨م). **القيادة التربوية وأثرها في رفع الكفاية الإنتاجية** ، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأمريكية، لندن .

٣. حسان ، حسن محمد . العجمي ، محمد حسنين .(٢٠١٠ م). **الإدارة التربوية** ، دار المسيرة ، عمان .

٤. رحيمة ، سلمى حتيتة .(٢٠١٢م). دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل : دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين ، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد ٤، العدد ٩** .

٥. درادكـه ، أمجد محمـود .(٢٠٠٩ م). **الإدارة والتخطيط التربوي : رؤى جديدة** ، عالم الكتب الحديث، أربد .

٦. الزعبـي ، محمد موسـى .(٢٠١٠ م). **دور القيـادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية** ، رسـالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .

٧. سـعيدة ، أعـراب .(٢٠٠٦ م). **التكنولوجيا وتغيير القيـم الثقافية والاقتصاديـة للمـوارد البشريـة في المؤسسة الخاصـة الجزائريـة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة ، قسنطينة.

٨. السـبيعي ، عبيـد عبـد الله .(١٤٢٩هـ). **الأدوار القياديـة لمديري التربيـة والتعليـم في ضـوء متطلبـات إدارة التغيير**، رسـالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

٩. السـحيمي ، متعـب رابـح .(٢٠٠٢م). **السلـوك القيـادي لعمـداء كليـات المعلمين في المملكة العربيـة السعودية كما يراها أعضاء هيئة التدريس**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ،عمان.

١٠. شـاين ، ادجـر .(٢٠١١م). **الثقافـة التنظيميـة والقيـادة** ، معهـد الإدارة العامة ، الرياض.

١١. الشلوي ، راشد حمدان .(٢٠١٥ م). **العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي في معاهد التدريب الأكاديمي الأمني** ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.

١٢. الطراونه ، تحسين أحمد .(٢٠١٢ م). **الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية** ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .

١٣. طشطوش، هايل عبد المولى .(٢٠٠٨م). **أساسيات في القيادة والإدارة** ، دار الكندي ، اربد .

١٤. العدواني ، حنان ناصر.(٢٠١٣ م). **الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان .

١٥. عفانه ، حسن مروان .(٢٠١٣ م). **التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر، غزة .

١٦. عريفج ، سامي سلطي .(٢٠٠٤م). **الإدارة التربوية المعاصرة** ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان .

١٧. عياصرة ، علي أحمد .(٢٠٠٣ م) . **الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن** ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان .

١٨. العبادلة، عبد الرحمن فالح .(٢٠٠٣م) . **الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة . الكرك .

١٩. عباس ، منير خالد . (٢٠٠٨م) . **آثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي** : دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام والخاص في سورية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق ، دمشق .

٢٠. الغامدي ، سعيد عبد الله .(٢٠٠٦ م) . **أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية ، الرياض.

٢١. الفائز ، صالح سليمان .(٢٠٠٨ م) . **الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته** ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .

٢٢. فلاته ، عبدالعزيز عثمان .(٢٠١١ م) . **التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.

٢٣. فليه ، فاروق عبده .عبدالمجيد ،السيد محمد .(٢٠٠٥ م). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية** ، دار المسيرة ، عمان.

٢٤. القحطاني ، سالم سعيد .(٢٠٠٨م). **القيادة الإدارية** ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض .

٢٥. كونلو ، ريك . واتسابو ، دوج .(٢٠١٤ م). **القيادة المتميزة** ، مكتبة جرير ، الرياض .

٢٦. ناصر ، حسن محمود .(٢٠١٠م). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

٢٧. النمر ، سعود محمد. خاشقجي، هاني يوسف . محمود، محمد فتحي. حمزاوي، محمد سيد .(٢٠٠١م). **الإدارة العامة ، مكتبة الشقري** ، الرياض.

٢٨. هلال ، محمد عبدالغني .(٢٠٠٨م). **مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي** ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة .

٢٩. الهزاني ، نورة بنت سعود .(٢٠١٣ م). تحديات تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الملك سعود ، **المؤتمر الدولي الثالث للتعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد ، الرياض** .

٣٠. الويشي ، السيد فتحي .(٢٠١٣م). **الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية** ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة .

رابعاً : المراجع الأجنبية

1. Braziel, Carlos .(2011). **Analysis of Cross- Cultural Leadership Competencies for United States Military Leaders:** A Study of United States Military Security Assistance Officers In Cairo Dissertation Submitted to The Faculty Graduate Studies in Leadership in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Education Organizational Leadership, Indiana Wesleyan University .

2. Batts, Anthony .Smoot, Sean. Scrivner ,Ellen .(2012). Police Leadership Challenges In A Changing World ,**New Perspectives In Policing ,Harvard Kennedy School**.

3. Caless, Bryn .(2015). How Can Policing Meet The Leadership Challenges Ahead? **A Discussion Paper, Presented At A Roundtable Hosted by The Police Foundation, February.**

4. Earnhardt, Matthew .(2008). Testing A Servant Leadership theory Among United States Military Members, **Emerging Leadership Journeys.**

5. Gerras, Stephen .(2010). **Strategic Leadership Primer ,** United States Army war College, Carlisle, Pennsylvania.

6. Hope, john Middleton .(2007). Challenges In Contemporary Police Leadership, International Police Executive Symposium Geneva Center For The Democratic Control Of Armed Forces, **Working Paper No 3 , February.**

7. Keller,Jorg .(2014). Military Leadership And Leader ,**Endc Proceedings, Volume 19.**

8. Leader Development .(2015). Headquarters Department Of The Army Washington.

9. Livingston,Holly.Foster,Maria.Smithers,Sonya .(2002). **Emotional Intelligence & Military Leadership** ,Prepared For :Canadian Forces Leadership Institute.

10. Miller,Chris.Garven,Sena.Allen,Nate.(2011).Leader Challenge :What Would You Do?, **Journal Of Asynchronous Learning Networks** ,Volume 15:Issue 3.

11. Ozlen, Muhammed. Zukic, Anes .(2013). A Descriptive Study On The Military Leadership. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**. July, vol.3,No.7.

12. Randall, Erich .(2006). **Military Leadership : The Effect of Leader Behavior On Soldier Retention In The Army National Guard**, A Dissertation Presented In Partial Fulfillment Of the Requirements For The Degree Doctor Of Philosophy, Capella University.

13. Sewell, Gerald .(2009). Emotional Intelligence And The Army Leadership Requirements Model, **Military Review, November- December.**

14. Taylor, Gen .(1977). **Military Leadership, What Is It? Can It Be Taught?** Reprinted By Permission From Distinguished Lecture Series, National Defense University, Washington , Spring.

15. Wong, Leonard. Bliese, Paul. McGurk, Dennis .(2003). **Military Leadership:** A Context Specific Review. University Of Nebraska, Lincoln. Us Department Of Defense.